

Empresas que inspiran futuro

Ocho casos de emprendedores sociales



















Alfred Vernis | Maria Iglesias

Alfred Vernis

Profesor titular de ESADE.

Doctor por la New York University (NYU). Es profesor titular del Departamento de Política de Empresa y de los Institutos de Innovación Social, de Governanza y Dirección Pública, y de la Iniciativa Emprendedora de ESADE (Universidad Ramon Llull). Es el director de la Unidad de Programas Universitarios de ESADE. Lidera en ESADE la iniciativa *Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)*. Ha publicado diferentes artículos y libros sobre la gestión en el tercer sector, sobre las colaboraciones entre los ámbitos público y privado, y sobre social entrepreneurship. Es coautor de *La gestión de las organizaciones no lucrativas* (Deusto, 1998) y de *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas* (Granica, 2004). Es miembro del Patronato de la Fundació Rose-CAM y también del Consejo Social del Grupo Inditex.

Maria Iglesias

Investigadora del Instituto de Innovación Social.

Licenciada y máster en Dirección y Administración de Empresas por ESADE y máster CEMS. Especializada en gestión de organizaciones no lucrativas, es coautora de diferentes libros sobre gestión de entidades no lucrativas, como *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio* (ESADE, 2010), *Nonprofit organizations. Challenges and Collaboration* (Palgrave, 2005), *Los retos de gestión en las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del Tercer Sector* (Norma, 2005; Granica, 2004), *La gestión de las organizaciones no lucrativas* (Deusto, 1998) y de artículos diversos sobre gestión de ONL.

Empresas que inspiran futuro
Ocho casos de emprendedores sociales

Este libro ha sido maquetado por el equipo de El Tinter, empresa certificada ISO 9001, 14001 y EMAS.









El papel de este libro es 100% reciclado, es decir, procede de la recuperación y el reciclaje de papel usado. La fabricación y la utilización de papel reciclado supone un ahorro de energía, agua y madera y una menor emisión de sustancias contaminantes a los ríos y a la atmósfera. El uso de papel reciclado evita la tala de árboles para producir papel.







Mochila ecológica de *Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales*

Cada ejemplar pesa 1,01 kg. Para producirlo se han generado los residuos y consumos siguientes:

Total residuos: 188,79 g
Total consumo: H_2O: 8,65 l
Total consumo eléctrico: 4,18 kWh
Total materias primas: 1373,52 g

El total de emisiones contabilizadas en material y en el proceso de diseño e impresión es de 2089,95 g CO_2 por unidad.

El documental editado fruto de esta investigación, puede visualizarse en la página web del Instituto de Innovación Social de ESADE (www.innovacionsocial.esade.edu). Queremos agradecer a todas las personas que lo hicieron posible.

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y queda prohibido su uso para finalidades comerciales.
Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

Impresión y maquetación | El Tinter, SAL
Depósito Legal | B-45653-2010
ISBN | 978-84-88971-41-8



INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL



Àrea de Desenvolupament
Econòmic



Empresas que inspiran futuro
Ocho casos de emprendedores sociales

Alfred Vernis | Maria Iglesias

A todas las personas que trabajan en las
organizaciones estudiadas por dejarnos
aprender a su lado.

A los amigos Francesc Domingo i Francas,
Joan García Vilaseca e Ignasi Vivas Llorens
de la *Fundació Acció Solidària Contra l'Atur*
que nos marcaron el camino.

Índice

Presentación
Investigando el emprendimiento social

En los últimos años el emprendimiento social se ha constituido en una de las áreas más innovadoras de reflexión y acción sobre las implicaciones sociales de la actividad económica. Se trata de iniciativas emprendedoras que junto a la creación de riqueza y empleo se plantean deliberadamente la producción de un beneficio para la sociedad. Este planteamiento se diferencia claramente de la responsabilidad social corporativa. No se trata solo de introducir valores éticos en la práctica empresarial sino de situar la producción de objetivos sociales de justicia, solidaridad y sostenibilidad, en el corazón mismo del emprendimiento.

En un contexto de crisis económica, en parte derivada de comportamientos predatorios e irresponsables de amplios sectores de ejecutivos financieros, el replantarse la empresa y el emprendimiento a partir del beneficio social que, en ultimo termino, toda actividad humana debería perseguir, constituye un cambio de coordenadas mentales que, poco a poco, puede ir transformando el sentido y la estrategia de múltiples organizaciones y empresas a través de las cuales se va construyendo una nueva economía. Una economía en que las externalidades sociales y medio ambientales se endogeneizan en un modelo holístico de producción. Cuanto mas se profundice la crisis del modelo de capitalismo basado en la virtualización financiera de todo tipo de valores, mas aparece el retorno al emprendedor capitalista sujeto de innovación y de productividad como formula de salida real de la crisis mas allá de los apaños financiados por un gasto publico insostenible. Y cuanto mas aparente se hace el daño del modelo especulativo al tejido social y de valores en los que se funda una humanidad creyente en su futuro mas se desarrollan modelos de emprendimiento que incorporan lo social como objetivo prioritario de su actividad. Es mas, muchos de los proyectos de emprendimiento social no son el resultado de iniciativas individuales, sino de esfuerzos comunitarios arraigados en el ámbito local, como en los casos considerados en este volumen.

El emprendimiento cooperativo es un modelo de actividad económico-social que recupera viejas tradiciones para situarlas en un nuevo contexto de desarrollo. En algunos casos pueden ser una respuesta directa a la crisis de empleo en las estructuras industriales obsoletas. En otros casos son formas de desarrollo que proyectan la actividad local en el mercado global a partir de producciones específicas a la tierra y la cultura de donde parten. En su conjunto revelan la variedad organizativa de las formas de emprendimiento social y muestran como la economía más sostenible es aquella que se constituye en actividad social significativa en lugar de depender de modelos financieros basados en supuestos arbitrarios matematizados al margen del mundo real.

Ahora bien, el éxito de la idea de emprendimiento social ha llevado frecuentemente a oscurecer la comprensión de su realidad. Tiene el peligro de presentarse como nueva panacea capaz de resolver mágicamente los enormes problemas económicos, morales y de gestión con los que nos enfrentamos en esta transición más allá del capitalismo financiero global. Contra la mitología solo hay un remedio: la investigación. Y eso es lo que hace este esplendido libro de Alfred Vernis y Maria Iglesias. Se trata del estudio detallado de ocho organizaciones de ámbito local (siete en Catalunya y una en Galicia) cuya actividad busca la creación de empleo sostenible para personas

marginadas en el mercado de trabajo, ya sean discapacitados psíquicos o físicos, ex expresidiarios o personas mayores de cuarenta años para los que parece que ya no hay sitio en la sociedad. De la mano de los investigadores y autores entramos en cada uno de esos procesos y de sus contextos y, a partir de la observación, van apareciendo mecanismos específicos de articulación entre las dinámicas de organización, gestión y producción de beneficios sociales que pueden ser incorporados en el campo teórico que actualmente se esta desplegando en torno al emprendimiento social como nuevo modelo de desarrollo. Es una prueba mas de cómo la investigación social es una herramienta al servicio del conocimiento y del conocimiento para la acción. Se trata por tanto de un estudio ejemplar, tanto en su contenido y metodología como en los objetivos sociales a intelectuales que persigue. Espero y confío que esta innovadora vía de investigación-acción se amplíe y profundice en el futuro en un ámbito de estudio de extraordinaria importancia estratégica.

Manuel Castells

Catedrático Emérito de Planificación de la Universidad de California-Berkeley
y Académico de la Real Academia Española de Ciencias Económicas y Financieras.

1. Introducción

Un momento de cambio como el actual –de replanteamientos, de pensar en profundidad y sin dramatismos sobre por qué las cosas no han funcionado como esperábamos– constituye una oportunidad excelente para examinar de cerca organizaciones que realizan aproximaciones diferentes a los sistemas empresariales más tradicionales. No es necesario ir a buscar muy lejos, ya que en la frontera de la economía existen organizaciones empresariales que trabajan en la creación de valor económico bajo una óptica distinta. A escala internacional se las conoce como «emprendimientos sociales», y su principal característica es que al mismo tiempo que crean valor económico también crean valor social.

Los emprendedores sociales actúan en el mercado buscando la obtención de un beneficio, pero éste no es el objetivo último de la empresa, sino un medio para alcanzar un fin social. Representan un creciente potencial para solucionar de manera sostenible problemas sociales actuales y futuros. Constituyen nuevos modelos empresariales que trabajan para conseguir un mundo más justo y sostenible, y lo hacen compitiendo con las fuerzas del mercado tradicionales, con la intención de llegar a ser sostenibles desde un punto de vista financiero.

Cuando desde una escuela de negocios se presenta un libro de empresa que incluye el adjetivo social, se corre el riesgo de que la gente no se lo tome en serio, de que equivocadamente una parte de los lectores y lectoras piense que en él se habla de filantropía y/o proyectos caritativos que realizan determinadas ONG o empresas. Y que otra parte de las personas que lo lean ande buscando pequeñas empresas llenas de «buena voluntad», pero alejadas de la realidad del mercado. Pues no, éste es un libro de empresa, y las empresas que recogemos en él son casos reales que pueden discutirse en profundidad y analizarse en aulas, congresos, seminarios de investigación, etc., porqué todas ellas se enfrentan a los retos que supone competir en el mercado.

Con este libro nos hemos marcado como primer objetivo acercar a empresarios y empresarias, directivos y directivas, potenciales inversores, estudiantes, profesores y profesoras, etc., una serie de empresas que tratan de competir en el mercado de modo diferente. Por encima de todo, es un libro para personas vinculadas al mundo empresarial que quieren descubrir «nuevas»[1] aproximaciones, nuevas formas de trabajar en el mercado. Expresamente vamos a huir de denominaciones como «centros especiales de empleo» y/o «empresas de inserción», y vamos a hablar sencillamente de «empresas sociales» para contribuir a crear en España una «marca», un sector.

1 Evidentemente, algunas de las empresas sociales analizadas no son «nuevas», sino que llevan muchos años actuando en el mercado. Lo que tienen de nuevo es que se están constituyendo en un movimiento, y que a principios del siglo XXI les están saliendo muchas réplicas.

No se trata de descubrir nada nuevo, sino de enmarcar y reivindicar el trabajo que muchos emprendedores sociales llevan realizando ya desde hace muchos años en nuestro país. Creemos que dotar de un marco conceptual sólido a estas empresas es fundamental para avanzar en la consolidación de un sector que deseamos que se convierta en un referente, un espejo en el que viejos empresarios y nuevos emprendedores puedan inspirarse.

El segundo objetivo es facilitar la acumulación de aprendizaje. Muchas organizaciones dedican un tiempo muy valioso a aprender una serie de lecciones que ya han sido experimentadas por otras organizaciones anteriormente, en vez de tratar de aprender a partir del conocimiento acumulado. Por eso, a través de estas páginas vamos a poner a disposición de un público lo más amplio posible las experiencias de una serie de empresas sociales que tratan de llevar adelante su iniciativa empresarial y su misión social. Repasaremos los momentos clave de su historia y sobre todo intentaremos entender aquellos elementos que pueden explicar sus éxitos y sus fracasos.

¿Qué diferencia un emprendimiento de un emprendimiento social?

Muchas personas, tanto en el mundo empresarial, formado por multitud de emprendedores, como en el mundo académico –profesores que desde hace años vienen enseñando sobre la creación de empresas–, cuando escuchan la palabra social delante de la palabra *emprendedor* fruncen el ceño. El motivo es obvio y no les falta razón. La creación de una empresa tiene mucho de «social», los emprendedores contribuyen a crear riqueza para la sociedad, facilitan el desarrollo de nuevos puestos de trabajo, innovan, etc. ¿Por qué inventarse ahora otra categoría denominada «emprendedor social»?

La respuesta es que en las llamadas «empresas sociales», los emprendedores/as que las han creado buscan por encima de todo consumar un impacto social muy definido. Los emprendedores sociales crean empresas, y qué duda cabe de que en este acto de creación comparten muchos aspectos comunes con los emprendedores de las empresas ordinarias, pero difieren en su misión fundamental. El motor de la creación de una empresa social es el impacto social, no la aventura empresarial.

Quizá para ilustrar este hecho es interesante recurrir a un ejemplo concreto. Veamos uno de los casos que se analiza más adelante: la empresa Moltacte, que se dedica a la creación de *outlets* para vender ropa de mujer de calidad en ciudades medianas de Cataluña. Sin duda, cuando alguien analiza el caso de Moltacte, descubre detrás un proyecto empresarial apasionante. Ahora bien, si uno habla con los emprendedores lo primero que surge en la conversación no es el beneficio que se obtiene por metro cuadro en las tiendas, o la facturación diaria, o el margen neto por prenda vendida. Y no es que estos temas no sean importantes, que lo son y mucho para que el proyecto Moltacte avance y se consolide, sino que simplemente lo que mueve a Miquel, Ana y Jaume cada mañana es el impacto real que su emprendimiento tiene ya en las catorce personas

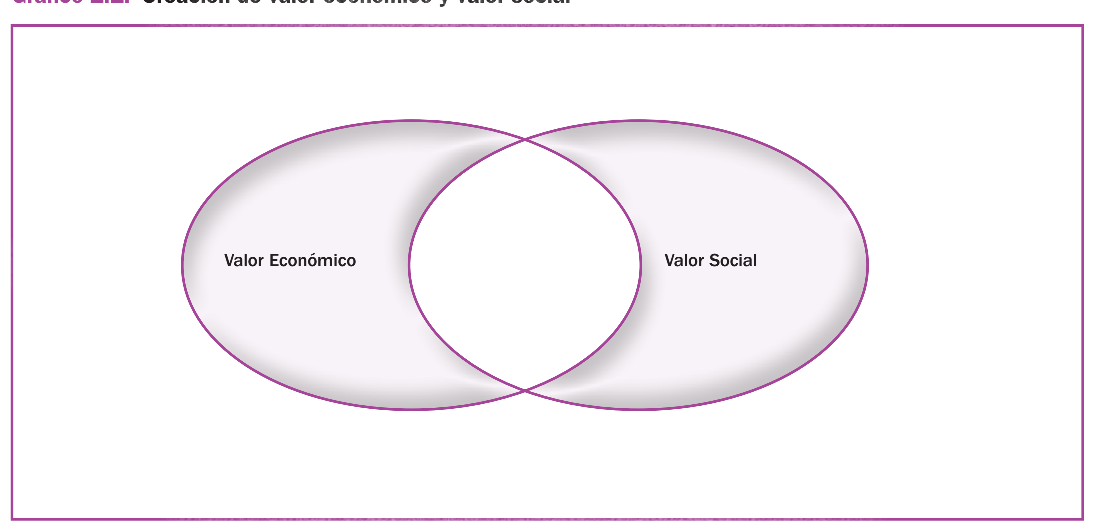
con trastornos de salud mental que trabajan en las tiendas. Es esta «teoría de cambio» concreta lo que hace que esta empresa social, como las otras estudiadas y las muchas existentes en el mundo, sea diferente.

La distinción fundamental entre «emprendimiento» y «emprendimiento social» está pues en la *proposición de valor*. Para un emprendedor, la proposición de valor parte de servir a unos mercados que pueden comprar sin problemas un nuevo producto o servicio, y esta proposición está diseñada para obtener un beneficio para la persona emprendedora y sus inversores. En cambio, un emprendedor social tiene una proposición de valor relacionada con la creación de una transformación positiva en parte de la sociedad o en la sociedad en su conjunto. Y esta proposición de valor no anticipa nunca la creación de un beneficio financiero para sus inversores o para sí mismo.

Eso no significa que las empresas sociales no deban o no deseen obtener beneficio, pero dicho beneficio no es el objetivo fundamental y, cuando existe, se reinvierte con el fin de incrementar el impacto social.

Así, las empresas sociales que compiten en el mercado tratan de crear al mismo tiempo valor económico y valor social. Ahora bien, más valor económico no significa menos valor social, o viceversa, sino que de lo que se trata es de encontrar un punto de equilibrio entre la creación de valor económico y valor social. Ese equilibrio es uno de los grandes logros de la propuesta de valor de estas organizaciones, y no se llega a él fácilmente. Necesita grandes dosis de creatividad, imaginación e ingenio por parte de los emprendedores y sus organizaciones.

Gráfico 1.1. Creación de valor económico y valor social



Fuente: Elaboración propia.

Hablar de valor social es un concepto escurridizo, en SEKN[2] proponemos la siguiente definición: «valor social es la búsqueda del progreso social, mediante la abolición de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica», a diferencia de lo que ocurre cuando hablamos de valor económico, que es capturado de forma individual por sus compradores. Dicho de otro modo, un negocio inclusivo que genera valor social ayuda al beneficiario a obtener un valor que, por distintas razones, no hubiera estado a su alcance.

2 La Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) es una alianza de nueve universidades iberoamericanas y la Harvard Business School que vienen trabajando conjuntamente desde el año 2001. El objetivo central de la red es tratar que los temas que tienen que ver con los emprendimientos sociales y la responsabilidad y la reputación corporativa entren a formar parte de los currículums de las escuelas de negocio y las universidades iberoamericanas.

Martin y Osberg (2007) han elaborado una definición de emprendimiento social muy concreta que puede ayudar a entender las diferencias con un emprendimiento empresarial tradicional. Esta definición está formada por tres componentes: (1) identificación de un equilibrio estable pero injusto que causa exclusión, marginalización o sufrimiento a un grupo de personas que no tienen los medios para conseguir ninguna transformación por sí mismas; (2) identificación de una oportunidad de intervenir en este equilibrio injusto, a través del desarrollo de una proposición de valor, trayendo creatividad y acción directa, y poniendo en entredicho el equilibrio existente, y (3) creación de un nuevo equilibrio que alivia las carencias del grupo de personas elegido y que, además, a través de escalar la solución, asegura un futuro mejor para la sociedad en su conjunto.

¿Cómo son las emprendedoras y los emprendedores sociales?

Tratar de definir un perfil único del emprendedor o la emprendedora social es realmente muy difícil. Nuestra experiencia y el análisis de diferentes estudios nos llevan a extraer las siguientes conclusiones sobre los rasgos característicos de los emprendedores sociales:

- Se centran en la *creación de valor social* y se preocupan de aportar nuevas ideas/enfoques a retos de determinados colectivos o problemas sociales.
- Tratan de *innovar* al encontrar un producto o un servicio nuevo/diferente o un enfoque nuevo a un reto social.
- Entienden que para llevar adelante sus proyectos empresariales necesitan un *ecosistema de apoyo*.
- Buscan las soluciones a los retos que tratan de afrontar de una *manera sistémica.*

- Se *lanzan* a realizar proyectos empresariales mucho antes de asegurarse de que disponen de suficientes recursos para ello.
- Se *arriesgan*, con una gran determinación, a participar en aventuras empresariales que otros no se atreverían a desarrollar.

En definitiva, un emprendedor social es una persona innovadora, que observa los problemas sociales y ve oportunidades para realizar cambios transformadores. Además, suele ser una persona visionaria, al mismo tiempo que pragmática, y dirige su visión de una manera colaborativa, con lo que consigue la implicación y el compromiso de diferentes grupos de interés (Elkington & Hartigan, 2008).

Mercado, pobreza y negocios inclusivos

En el ámbito internacional, al hablar de mercado y pobreza, se suele utilizar el eufemismo «trabajar con la base de la pirámide», en vez de decir simple y llanamente «trabajar con los pobres». Normalmente, cuando se habla de iniciativas de mercado en la base de la pirámide (Base of the Pyramid, BoP) o en «sectores de bajos ingresos» (SBI), se piensa en proyectos creados por multinacionales o pequeños emprendedores sociales en países en vías de desarrollo, donde hay sectores amplios de la población que viven en situación de pobreza. Se han estudiado numerosos ejemplos desde que, en sus primeros escritos, Prahalad y Stuart Hart (2003) llamaron la atención sobre este fenómeno emergente.

Seguramente, una de las contribuciones más importantes de Prahalad (2005) al debate sobre mercado y pobreza es su llamada a movilizar la capacidad de inversión de las grandes empresas al lado de organismos internacionales, las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades que necesitan apoyo, para buscar de forma conjunta nuevas aproximaciones a la solución de la pobreza. Desde el punto de vista empresarial, la idea utópica de Prahalad es que los más de cuatro mil millones de pobres pueden ayudar a las empresas a redefinir sus prácticas empresariales.

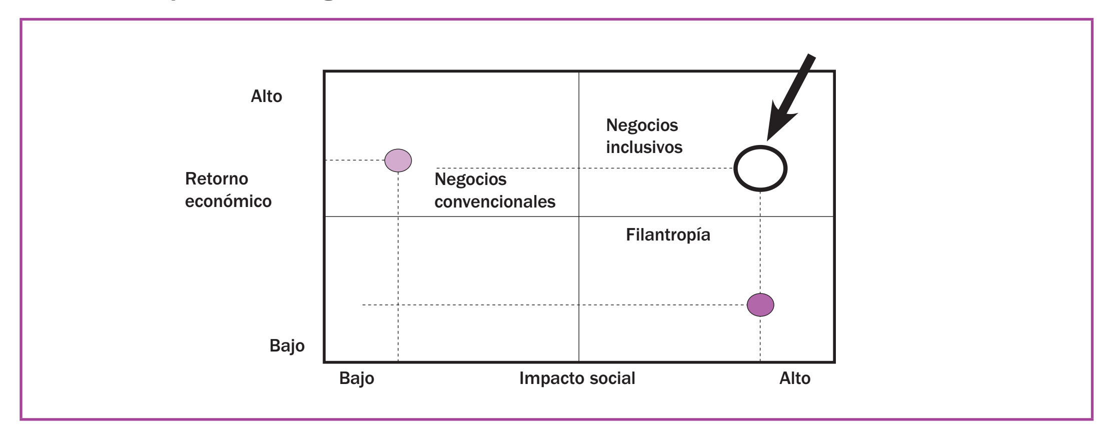
De las ideas originarias de Prahalad sobre la base de la pirámide se ha evolucionado hacia el concepto de «negocio inclusivo».[3] Los negocios inclusivos los definimos como actividades empresariales que permiten la participación de personas excluidas del mercado en las cadenas de generación de valor, logrando así que capturen para sí mismos valor económico y mejoren sus condiciones de vida (SEKN, 2007, 2009). Por

3 Este concepto ha sido el adoptado entre otros por el World Business Council for Sustainable Development, el World Resource Institute, la SNV, la Fundación Avina y la red SEKN (www.sekn.org).

tanto, las condiciones para que un negocio se defina como «inclusivo» son: (1) que sea económicamente rentable, se sostenga por la fuerza de la oferta y la demanda del mercado[4]; (2) que mejore la calidad de vida de las personas en situación de exclusión y/o pobreza.

4 Es importante señalar, que si la empresa recibe subsidios, estas ayudas tendrían que existir para cualquier empresa, que en las mismas condiciones tendría que poder recibirlos.

Gráfico 1.2. Espacio de los negocios inclusivos



Fuente: Elaboración propia.

A partir de este gráfico, es interesante volver al concepto de valor social que hemos presentado anteriormente. No afirmamos que el valor social carezca de una dimensión económica, o viceversa, que el valor económico no tenga una dimensión social. Pensamos que lo importante es distinguir lo propio de cada uno. Los mercados que funcionan correctamente crean una serie de beneficios sociales involuntarios, pero, por razones metodológicas, se dejan de lado estas dinámicas en la definición de valor social que utilizamos.

Lo realmente interesante es que, cuando hablamos de negocios inclusivos, algunos de los beneficios más interesantes que un emprendimiento social crea no surgen del producto o servicio final ofrecido, sino que se generan en el proceso mismo de creación de valor. Serían una serie de características que podríamos agrupar bajo el concepto de «construcción de ciudadanía» o «construcción de capital social», y abarcarían aspectos como la visibilidad y la recuperación de la dignidad, la validación de la identidad, la conciencia medioambiental, la capacidad de incidencia política y el reconocimiento de derechos básicos.

Ahora bien, en esta área de trabajo emergente es importante explicar también qué negocios no son inclusivos, dado que algunas personas

han tratado de poner todas las ideas en el mismo saco. Y en este hecho, seguramente, esta aproximación se distancia de las estrictamente de la base de la pirámide. Las empresas privadas tienen que examinar si sus modelos de negocio generan realmente valor económico para los pobres o los grupos excluídos tradicionalmente del mercado. Por ejemplo, la introducción de algunos productos o servicios comprados afuera puede suponer la reducción del consumo de bienes producidos localmente. En definitiva, lo que reclaman los negocios inclusivos es que los pobres tengan más posibilidades para salir de la pobreza por sí mismos, y sólo como consumidores es muy difícil que lo logren.

5 Atención, no estamos juzgando ninguna iniciativa empresarial determinada, sólo pretendemos explicar lo que cabe dentro de esta categoría de negocio inclusivo, y lo que no.

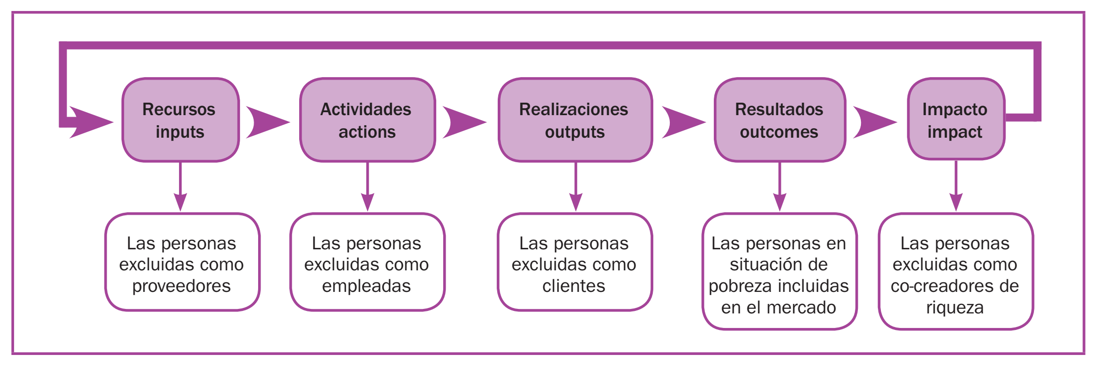
Tabla 1.1. Qué no es un negocio inclusivo[5]

Los productos o servicios que generan nuevos consumidores de productos que no mejoran la calidad de vida o no generan un círculo virtuoso de valor social.
Los productos o servicios que se enfocan en incentivar el endeudamiento para el consumo.
Los productos o servicios que sólo buscan «hacer negocios aprovechándose de los pobres».

Fuente: Avina 2008 y SEKN 2009.

En SEKN hemos identificado diferentes roles que las personas que tradicionalmente han tenido bajos ingresos pueden ocupar en la cadena de valor tradicional del mercado. En primer lugar, las organizaciones que trabajan en comunidades de bajos ingresos pueden participar en las cadenas de valor de otras empresas como proveedores de materia prima, o agregando valor a productos/servicios de otras empresas. En segundo lugar, los pobres pueden ofertar directamente servicios/productos al mercado. Finalmente, las personas excluidas tradicionalmente del mercado pueden ser clientes de productos/servicios más baratos.

Gráfico 1.3. Roles de las personas de bajos ingresos en los negocios inclusivos



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, la tabla anterior no finaliza con la clásica cadena de valor (*inputs-actions-outputs*), sino que va más allá y está interesada en saber los resultados reales y el impacto de los negocios inclusivos en las comunidades de bajos ingresos. Si los negocios inclusivos tienen verdadero impacto, permiten convertir a las personas en situación de pobreza en co-creadores de riqueza e incorporarlos definitivamente al mercado.

Características principales de las empresas sociales en España

Pero ¿puede hablarse de pobreza e iniciativas en la base de la pirámide o con los sectores de bajos ingresos en Europa y, más concretamente, en España? ¿Cuáles serían entonces sus particularidades? ¿Son útiles los modelos de la base de la pirámide o de negocios inclusivos en nuestro país?

Pensamos que sí, y que precisamente la principal característica de las empresas sociales en España es que compiten en el mercado para crear puestos de trabajo para personas tradicionalmente excluidas del mismo, o para innovar en nuevas formas de creación de riqueza de una forma más sostenible. Son empresas que por encima de todo quieren incluir en el mercado a colectivos que el mercado ha expulsado o de los que nunca ha considerado su inclusión. Por tanto, entran dentro de lo que llamamos negocios inclusivos.

En este sentido –y más en una situación de crisis como la que vivimos actualmente– son empresas a las que hemos de valorar por encima de todo por la creación de puestos de trabajo sostenibles y la calidad de los mismos. Son puestos de trabajo que se adaptan a las personas que los ocupan y no al revés. Son empresas que hemos de valorar por su capacidad de generar ocupación, pero también por su capacidad de potenciar la empleabilidad de sus trabajadores facilitando en algunos casos y cuando es posible la inserción en el mercado de trabajo ordinario.

Hablamos de empresas «humanistas», que han entendido el trabajo como un fin en sí mismo y no como un medio para obtener beneficios. Su objetivo es el bienestar de la persona en su globalidad, que las personas que trabajan en la empresa tengan calidad de vida, sean felices. Pero reivindicar la centralidad de la persona en la empresa no es fácil –basta citar el movimiento humanista en la empresa a raíz de Mayo del 68– y seguramente pasa por dejar de hablar tanto de recursos humanos y hacerlo más de personas. Como nos recordaba Manuel Vázquez Montalbán: «Desacreditar el humanismo y todas las filosofías que lo han hecho posible como construcción convencional significa arrasar la capacidad de resistencia ideológica frente al determinismo economicista». (Luis De Sebastián, 1999).

Exclusión social en España

Ya hemos dicho que en estas páginas no vamos hablar de caridad ni de trabajo social. Se han escritos muchos y buenos libros sobre el tema. Ahora bien, sí que vamos a explicar la necesidad de que existan empresas sociales. Muchas personas se podrían preguntar por qué hay que crear

empresas diferentes a las ordinarias. La respuesta está en que en los países desarrollados existen situaciones de exclusión que las empresas no tienen en cuenta.

Desgraciadamente, en España siguen existiendo muchos colectivos a los que les cuesta encontrar trabajo: inmigrantes con poca formación, personas con discapacidades psíquicas y físicas, ex presidiarios, marginados, etc. «Atrapadas en la pobreza» es la frase que mejor define la situación que padecen miles de personas en España. No tienen ninguna ocupación remunerada y tienen muy pocas o nulas posibilidades de obtenerla en el mercado de trabajo actual. Esta realidad les lleva a una situación de exclusión laboral. En la frontera de la marginación encontramos diferentes organizaciones y empresas de la sociedad civil en Cataluña y España que tratan de ayudar a estas personas para salir de su situación de pobreza o de exclusión social a través de la obtención de un trabajo remunerado. Es lo que se conoce como *desafío de la inclusión social para personas con bajos ingresos.*

Como hemos explicado más arriba, las organizaciones que analizamos en este libro pertenecen al grupo de empresas que hoy en día se conocen bajo la denominación de emprendimientos o «empresas sociales».[6] Las que hemos analizado constituyen una pequeña muestra de organizaciones que llevan años trabajando por impulsar la creación de puestos de trabajo entre colectivos con dificultades especiales de inserción laboral. Una parte de estas empresas trabaja en el mercado mediante la producción de bienes y servicios para generar recursos que les permitan ser autosostenibles. Revindicar el espacio propio de estas empresas en el mercado es uno de los objetivos de este libro, un espacio alejado de la caridad o del llamado «trabajo especial». Hablamos de EMPRESA en mayúsculas.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística de 2005, casi uno de cada cinco españoles es pobre, es decir, vive con menos del 60% de los ingresos medios. En el caso de un hogar compuesto por sólo un adulto, esto implica vivir con menos de 530 euros al mes (*El País*, 11-12-2006; Informe Cáritas-Foessa).

No se habla en estos casos de pobreza absoluta, sino de pobreza relativa, la cual se establece en relación con la media de la población y no a partir de un valor absoluto, como puede ser el de un dólar al día, como en otras partes del mundo. El concepto de pobreza relativa se refiere a personas que tienen ingresos situados por debajo del 60% de la media

6 El concepto *entrepreneurship* tiene una larga historia en el mundo empresarial. Sólo en esta última década se ha aplicado abiertamente a temas sociales. Jane C. Wei-Skillen, at al. (2007) definen los emprendimientos sociales como «actividades innovadoras que crean valor social y que pueden ocurrir en el sector no lucrativo, corporativo y público».

de la población, personas que, dentro de un contexto de cierta abundancia, no pueden permitirse ir al cine o comprar un periódico, comer carne o pescado cada dos días (2,5% de la población española), mantener la vivienda a una temperatura adecuada (9%) o pagarse una semana de vacaciones al año fuera de casa (40% de los hogares). Según la definición adoptada por la Comunidad Europea, son pobres «las personas, familias o grupos que disponen de recursos (materiales, culturales y sociales) tan limitados que quedan excluidos de los estándares de vida aceptables en el estado-miembro donde viven».

Según datos del Eurostat 2004, España tiene una de las tasas de pobreza relativa más altas de Europa, conjuntamente con Grecia, Irlanda, Portugal y Eslovaquia, mientras que la más baja corresponde a los países escandinavos, que la mantienen casi a la mitad de la tasa española. La pobreza relativa en España afecta sobre todo a determinados grupos sociales, como los mayores de 65 años. El 29,4% son considerados pobres y, si se considera exclusivamente a quienes viven solos, el porcentaje aumenta hasta el 47,3%. Se trata de personas con pensiones mínimas o de viudedad, que se sitúan alrededor de los 466 euros mensuales. Si se trata de jubilados con un cónyuge a cargo, la pensión aumenta hasta los 565 euros al mes. Otro colectivo vulnerable es el que conforman las personas solas con un menor dependiente a su cargo, es decir, las familias monoparentales: el 36,9% se encontrarían por debajo del límite de la pobreza relativa.

Las tasas de pobreza también son más elevadas en colectivos como los ex presidiarios, los enfermos alcohólicos o los adictos a otras drogas, las personas con discapacidades físicas o psíquicas, los enfermos mentales o los inmigrantes, sobre todo los que han llegado recientemente. Hay personas que pertenecen a la vez a más de un grupo, lo que acentúa sus dificultades. Por ejemplo, hay inmigrantes que al mismo tiempo son madres de una familia monoparental. El informe *La pobresa a Catalunya* (2003) demuestra que estos perfiles de pobreza relativa presentes en España también son válidos en Cataluña.

Pero la pobreza no es la única razón de ser de las empresas sociales; de hecho, éstas se centran principalmente en luchar contra la exclusión social. El término *exclusión social* se refiere no sólo a grados de desigualdad, sino también a un proceso y a unos mecanismos que hacen que haya personas y grupos que se descuelgan sistemáticamente de la tendencia general de la sociedad, al no tener acceso a posiciones que les permitan un estilo de vida autónomo dentro de los estándares delimitados por las instituciones y los valores de la sociedad (Giddens, 1998, p. 104; Castells, 2000, p. 71). Entendida en un sentido amplio, la inclusión sería la ciudadanía plena: la posibilidad de tener los mismos derechos y obligaciones cívicas y políticas que todos los ciudadanos, así como las mismas oportunidades y posibilidades de involucrarse o participar en el espacio público o la vida de la comunidad (Giddens, p. 102; Sen, 1999). Para conseguirlo, el acceso al trabajo y a la educación son elementos esenciales, ya que contribuyen de forma decisiva en la autoestima y el acceso a un estándar de vida (Giddens, pp. 102-103).

Como dice Castells, «la exclusión social es un proceso, no una condición. Por tanto sus fronteras fluctúan, y quién es excluido o incluido puede variar con el tiempo» (Castells, p. 71). No tener ac-

ceso al trabajo es uno de los mecanismos que más dificultan la inclusión social, pero otros problemas anteriormente mencionados constituyen también barreras importantes: alcohol, otras drogas, salud delicada, estadías en centros penitenciarios, analfabetismo funcional, ausencia de lazos sociales de amistad o familia, situación irregular de personas inmigradas, etc. A la vez, esto se convierte en un círculo vicioso (Poggi, 2003): el paro de larga duración aumenta el riesgo de perder la autoestima y la confianza en uno mismo, y esto puede implicar consecuencias físicas y psíquicas, aumentar el riesgo de caer en dependencias al alcohol u otras drogas, la criminalidad, etc., que se convierten así simultáneamente en causas y consecuencias de no encontrar trabajo.

A pesar de la solidez del modelo de estado de bienestar establecido en Europa Occidental después de la Segunda Guerra Mundial, existen síntomas de que en los últimos años la pobreza no sólo persiste sino que en países como España, aun en épocas de reciente expansión económica, crece. A la vez, los cambios en las estructuras sociales y familiares provocan un incremento de la vulnerabilidad individual y del riesgo de exclusión social. En este entorno, las iniciativas de mercado para sectores (de bajos ingresos) o personas en situación de exclusión, las empresas sociales, son más necesarias que nunca. Unas empresas que tienen como objetivo fundamental romper el círculo de la exclusión social, facilitar una palanca hacia la integración. Conscientes del valor clave del trabajo en todo proceso de reinserción, las empresas sociales se centran en emplear a personas que se hallan en riego de exclusión social y apoyarlas para que aumenten su empleabilidad. Para conseguirlo compiten en el mercado buscando evidentemente la sostenibilidad económica.

Nuestra tesis

Después de nuestra experiencia de muchos años de trabajar con organizaciones de la sociedad civil, empresas sociales y multinacionales en España y América Latina, podemos afirmar que, si existe el contexto institucional adecuado, es posible, para personas y comunidades excluidas, salir por sus propios medios de las situaciones de pobreza y exclusión.

Con este libro pretendemos precisamente esto: mostrar organizaciones españolas que trabajan con personas excluidas y que, partiendo de fortalecer sus capacidades, compiten con éxito en el mercado y además –y lo más importante– elevan la calidad de vida de estas personas.

La hipótesis de partida es que para que exista la posibilidad de competir con éxito en el mercado, estos «negocios inclusivos» necesitan varios elementos. En primer lugar, un contexto institucional que les apoye en sus etapas iniciales y luego les acompañe a lo largo de su desarrollo empresarial. En segundo lugar, una serie de capacidades internas que les permitan innovar, encontrar su nicho de mercado y ofrecer productos/servicios de primera calidad al mercado. Por último, trabajar en red para fortalecer la apuesta diferente que hacen estas empresas al mercado.

Nuestro objetivo a lo largo de las páginas que vienen a continuación es ahondar en estos tres elementos, ver si se están presentes en todas las organizaciones estudiadas y analizarlos en profundidad.

El porqué del título «Empresas que inspiran futuro»

Como decíamos en la introducción, estamos convencidos de que hemos de buscar «nuevos» modelos empresariales que compitan en el mercado, pero que lo hagan de forma diferente a la predominante en estos últimos años. No es ningún secreto que muchas de las empresas que actualmente compiten en el mercado no son un buen ejemplo de organizaciones empresariales para las futuras generaciones. Algunas lo hacen con productos y servicios que aportan poco a la calidad de vida de las personas y que además contribuyen a la destrucción del medio ambiente. Otras lo hacen sin tener demasiado en cuenta a las personas que en ellas trabajan. Muchas compran materias primas sin pagar un precio justo a las comunidades propietarias de estos insumos, y sin preocuparles demasiado qué ocurre en estas comunidades. Un grupo importante subcontrata parte de la producción a empresas en terceros países que no cumplen las mínimas legislaciones laborales, etc.

Pero, por encima de todo, muchas de las organizaciones empresariales del siglo XXI tienen plantillas de trabajadores y trabajadoras muy desmotivadas, personas que simplemente «van a trabajar». El trabajo ocupa una parte muy importante del tiempo de la gente. Por ello, ocupar el tiempo en organizaciones «sanas», que motiven a sus empleados y que hagan que éstos estén satisfechos de trabajar en ellas es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa empresarial en el largo plazo.

Como hemos explicado más arriba, este libro se ha elaborado a partir de historias concretas, es decir, de casos reales de empresas. Hemos dejado que los protagonistas de estas organizaciones, desde los emprendedores hasta las personas que forman el ecosistema de apoyo, pasando por los empleados, los proveedores, los clientes, etc., hablaran y nos contaran todo sobre sus organizaciones. Y, cuando los escuchábamos, pensábamos que lo que nos estaban diciendo tenía mucho sentido empresarial, además del sentido social que ya le suponíamos. Estas empresas nos han reafirmado en una intuición que nos ha acompañado a lo largo de nuestra vida profesional: existen diferentes maneras de «hacer empresa». Los casos que aquí vamos a narrar nos aproximan a una forma más humana de entender las organizaciones, que tiene en cuenta a todas las personas que forman parte de ellas. Una manera de entender la empresa más razonable, que ve a las organizaciones como sistemas integrados y coherentes de valores, donde las decisiones se toman después de valorar todas las implicaciones. Empresas más sostenibles, que han comprendido que el respecto al medio ambiente es parte de su estrategia, y que no se puede emprender en el siglo XXI sin pensar en las generaciones futuras. Una forma de aproximarse a la tan necesaria mejora de la productividad basada en la creación de una organización motivadora, que trata de sacar lo mejor de cada uno de sus miembros. Y, organizaciones que buscan compenetrarse con el territorio dónde han sido creadas, buscando las ventajas intrínsecas que éste le ofrece.

Por eso, en un momento en que a nivel macro se habla de la necesidad de mejorar el sistema económico que hemos construido durante el siglo XX, hemos dirigido la mirada hacia lo micro.

Y en lo micro hemos encontrado estas empresas que pensamos «inspiran futuros».[7] Nos gustaría que a los lectores y lectoras de este libro también les provoque ganas de innovar socialmente.

Breve presentación de los ocho casos estudiados[8]

Siete de las ocho organizaciones estudiadas están distribuidas por el territorio catalán: L'Olivera (L'Urgell), Santa Teresa del Vendrell (El Baix Penedès), Aprodisca (La Conca de Barberà), Moltacte (El Bages), Formació i Treball (El Barcelonès, El Garraf y otras comarcas), Futur (El Barcelonès, El Vallès Occidental y otras comarcas) y La Fageda (La Garrotxa). Y una, Lonxanet, se halla en Galicia. Sin duda esto lo hace un estudio muy rico y complejo al mismo tiempo.

Las ocho organizaciones estudiadas tienen como objetivo social crear puestos de trabajo sostenibles y de calidad para diferentes colectivos, que van desde personas con discapacidad psíquica, con enfermedad mental, con discapacidad física, ex presidiarios, de más de cuarenta años a las que les cuesta encontrar trabajo, pescadores, etc.

En el año 2009, las organizaciones estudiadas tuvieron unos ingresos de explotación de más de 26 millones de euros y dan empleo a más de 680 personas, de las cuales 510 ocupan puestos de trabajo de «inclusión social».



Cooperativa L'Olivera: poner las bases para el futuro

La Cooperativa L'Olivera se encuentra al amparo del monasterio cisterciense de Vallbona de les Monges (L'Urgell), en un paisaje de relieve accidentado y terrazas agrícolas centenarias. Nacida hace 35 años, produce una pequeña cosecha de vino blanco y aceite de oliva de calidad, y recientemente ha sacado al mercado sus primeros vinos negros.

L'Olivera cuenta hoy con más de 28 trabajadores, 8 de los cuales son discapacitados y ofrece alojamiento y terapia ocupacional a 17 personas con discapacidad. Un proyecto socioempresarial que

7 «Inspirando futuros» fue el lema del 50 aniversario de ESADE (Universidad Ramon Llull).

8 La selección de los casos a estudiar no fue nada fácil. Hay más organizaciones en nuestro país que podrían haber formado parte del estudio, por tanto hay que decir aquello de que "ni son todos los que están, ni están todos los que son". La decisión final de la muestra seleccionada se toma de forma conjunta entre la Obra Social de Caixa de Catalunya, el Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya y el Instituto de Innovación Social de ESADE.

se construye a partir de la recuperación de las viejas tradiciones y que se enraíza con los nuevos movimientos sociales, como el *slow food*, que revindican la recuperación del valor de la agricultura tradicional y la importancia de la calidad de las materias primas y los alimentos en una clara voluntad de rescatar unos ritmos vitales más acordes con la naturaleza.



Fundació Santa Teresa del Vendrell: innovación constante en el servicio a las personas

Santa Teresa del Vendrell nace en el año 1975 cuando un grupo de padres y madres de niños/as con discapacidad de la comarca del Baix Penedès se unen en una asociación para dar respuesta a las necesidades de sus hijos. Como muchas otras organizaciones con niños y niñas con discapacidad, con muchos esfuerzos crea una escuela, luego un taller ocupacional y después un centro especial de empleo.

Después de 35 años, Santa Teresa del Vendrell puede presumir de tener unos ingresos superiores a los 7 millones ochocientos mil euros, de los cuales más del 60% corresponden al área productiva. Realiza actividades como jardinería en diferentes pueblos de la comarca, y obras relacionadas con el medio ambiente, con la manipulación industrial y, recientemente, en el sector de la hostelería (dirige dos bares, un restaurante y un parque de aventuras). En definitiva una organización económicamente sostenible y que genera más de 303 puestos de trabajo.



Aprodisca: una apuesta por la agricultura ecológica

Bajo el nombre de Hortus Aprodiscae encontramos una nueva empresa agroalimentaria que cultiva, elabora, transforma y comercializa productos y comida ecológica de producción propia. Una iniciativa empresarial incipiente que nace de Aprodisca, entidad con más de 25 años de historia que da respuesta a las necesidades de las personas con discapacidad intelectual o trastorno mental de la comarca de la Conca de Barberà. En el año 2005 ante las dificultades del sector de las artes gráficas, los responsables de la organización decidieron buscar nuevas oportunidades de negocio y «reinventaron» con valentía la organización.

Aprodisca, Asociación Propersonas con disminución psíquica de la Conca de Barberà, nació en el año 1983, cuando un grupo de familias con hijas e hijos con discapacidad intelectual se unió para conseguir una escuela inclusiva. Hoy en día, la organización tiene contratadas a más de sesenta personas y espera realizar más contratos en el futuro.

MOLTACTE

Moltacte: crear espacios para la inclusión laboral de los enfermos mentales

Moltacte nace con la idea de crear puestos de trabajo para personas con enfermedad mental, y actualmente ya tiene abiertos tres *outlets* de ropa en Manresa y Sant Boi del Llobregat.

Moltacte nace en el año 2006, cuando Miquel Isanta, en esos momentos gerente de la Fundació el Molí de Puigvert –fundación nacida en 2002 tras recoger la experiencia de más de 25 años de la comunidad terapéutica del Maresme–, Óscar Miró, gerente de Tac, Taller Auria –cooperativa creada en el año 1973 y que integra en su centro especial de empleo a 225 discapacitados psíquicos, físicos y mentales en Igualada–, y Juan Ruiz, gerente de Teixidors –organización fundada en 1983 dedicada a la elaboración de tejidos artesanales, que forma a personas con dificultades de aprendizaje de Terrassa–, deciden crear una cooperativa de segundo grado que les permita emprender un negocio inclusivo para personas con trastorno mental.



Fundació Formació i Treball: la ropa amiga que crea ocupación

Un pequeño grupo de personas vinculado a Cáritas Diocesana de Barcelona decidió dotar de forma jurídica propia a una organización que nació relacionada con los antiguos «roperos» de caridad. Tras más de 16 años de trabajo, la organización se ha convertido en una empresa que lleva la gestión de puntos verdes (plantas de reciclaje fijas y móviles), recoge y trata el residuo textil familiar, también recoge y transporta los residuos de empresas y comercios, realiza servicios de limpieza (a particulares, empresas y Administración) y, por último, también se dedica a la recogida, selección y tratamiento de residuos voluminosos, como muebles.

En la actualidad, el equipo humano de Formació i Treball está formado por 116 personas, de las cuáles prácticamente la mitad se hallan en procesos de inserción.



Fundació Futur: emprendiendo en la restauración sostenible

La Fundació Futur es una empresa de inserción social, sin ánimo de lucro, fundada en 1996 para reinsertar social y laboralmente a personas que se encuentran en situación de exclusión. Futur

nace con la finalidad de crear puestos de trabajo dignos para personas frágiles, concretamente para colectivos de prisiones, inmigrantes, familias monoparentales con pocos recursos, personas sin techo, parados de larga duración y mujeres maltratadas.

En sus inicios, Futur empezó a trabajar en el sector textil, pero al poco tiempo vio que era un área de la actividad económica y productiva en crisis y con muchos problemas, y buscó un nuevo sector, la restauración. Dentro de la restauración trató de desarrollar un posicionamiento innovador basado en productos ecológicos/biológicos y productos de comercio justo. Al entrar en los sectores del *catering* y de los comedores escolares con un perfil propio –la restauración sostenible–, Futur ha encontrado un nicho de mercado que le permite crecer. El director, Manel Almirall, y su equipo, crean puestos de trabajo para personas de difícil empleabilidad, y lo hacen al mismo tiempo que generan valor económico para conseguir que la iniciativa sea sostenible en el largo plazo.



La Fageda: competir con las multinacionales de la alimentación

La Fageda es una cooperativa sin ánimo de lucro que ha conseguido integrar laboralmente, desde su creación en el año 1982, a más de un centenar de personas de la comarca de la Garrotxa con discapacidad psíquica. Está ubicada en Mas "Els Casals", una finca agrícola de 15 hectáreas de extensión asentada en la Fageda d'en Jordà, en pleno Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa.

Concretamente, en 2009, las actividades económicas de La Fageda se podían resumir en las siguientes: explotación ganadera con 500 cabezas de bovino (25% reses adultas) para la producción de 2 millones de litros de leche anuales y el cultivo de forrajes para su alimentación en la misma finca agrícola; producción de alrededor de 2,5 millones de yogures y postres lácteos al mes en la planta de elaboración de lácteos ubicada también en Mas "Els Casals"; servicios de jardinería destinados a la mayor parte de los ayuntamientos cercanos, y un vivero de producción de planta autóctona y forestal. Y, en el año 2010 ha empezado a producir helados de excelente calidad.

LONXANET

Lonxanet Directo: el reto de la sostenibilidad

Del mar a la mesa en tan sólo 24 horas y en cualquier punto de la Península. Éste es el lema de Lonxanet Directo SL, una iniciativa empresarial ideada y liderada por Antonio García-Allut para implicar a la comunidad pesquera en la comercialización de sus productos, procurando un precio justo por su trabajo, contribuyendo a su profesionalización y apoderándolo como agente clave de su propio futuro.

Lonxanet Directo SL es un buen ejemplo de uno de los mayores retos de cualquier iniciativa empresarial: convertir una idea en una realidad. Un reto que es mayor si se quiere trasladar una filosofía social y ambiental a la práctica normal del mercado.

Les dejamos pues con los ocho casos estudiados en profundidad. Cuando empezamos el libro, nos dimos cuenta que por mucho que escribiéramos, las historias que queríamos contar entraban mejor por los ojos. Escribir sin imágenes era un esfuerzo incompleto. Por eso decidimos también acompañar el libro con un reportaje que recogiera los casos y los principales aprendizajes. Nunca pensamos que filmar fuera tan complicado, pero al mismo tiempo tan apasionante.[9]

En el último capítulo, hemos recogido los aprendizajes más importantes de las ocho empresas estudiadas. Hemos tratado de ser breves e ir directos al grano. En ningún momento hemos pretendido realizar un libro académico, sino queríamos contar historias, o aun más, dejar que los protagonistas las contarán.[10] Por eso, queremos terminar esta introducción agradeciendo a Caixa de Catalunya, y al Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya el apoyo continuado al proyecto, y la libertad creativa que nos han dejado durante todo el proceso.

9 Para esta parte nos fue imprescindible y muy útil la colaboración de la periodista Carla Herrero i Nebot. Y, el video no hubiera sido posible sin la profesionalidad de Jordi Romeu y Xevi Polo, de ACCENT Comunicació. A todos ellos nuestro sincero agradecimiento.

10 Contar historias sin la implicación directa de los protagonistas es muy difícil. Gracias a todas y cada una de las personas que nos ha permitido que estas historias fueran contadas. Ha sido una jornada larga y difícil por toda Catalunya, y Galicia, pero realmente ha resultado apasionante.

2. Cooperativa L'Olivera: poniendo las bases para el futuro

En L'Olivera trabajamos la tierra, hacemos crecer viñas y oliveras, y elaboramos los frutos tratando de expresar aquello que nos traen: el clima, el sol, las variedades, la añada y, detrás, una gente que lo interpreta, un origen.

Al amparo de un monasterio cisterciense, en un pequeño pueblo de la Cataluña rural de apenas 150 habitantes, en un paisaje de relieve accidentado y terrazas agrícolas centenarias, se encuentra la cooperativa L'Olivera.

L'Olivera es productora de una pequeña cosecha de vino blanco y de aceite de oliva de calidad. Un proyecto socioempresarial que se construye a partir de la recuperación de las viejas tradiciones y que se enraíza con los nuevos movimientos sociales, como el *slow food*, que reivindican la recuperación del valor de la agricultura tradicional y la importancia de la calidad de las materias primas y los alimentos, en una clara voluntad de rescatar unos ritmos vitales más acordes con la naturaleza.[11]

L'Olivera no es una empresa vinícola más. Es un lugar de acogida, no sólo para las personas con discapacidad que trabajan en ella, sino también para todo aquel que se acerca a conocerla. Ahora bien, al mismo tiempo, es una empresa con un proyecto de futuro ambicioso, que se está abriendo camino en el competitivo mercado vitícola catalán y español. En 2009 la organización ha concluido un proceso ambicioso de ampliación de la bodega.

Un poco de historia

Nacida en el año 1974, cuando un grupo de personas decidieron instalarse en el pueblo de Vallbona de las Monges (L'Urgell) y vivir y trabajar conjuntamente con personas con discapacidad psíquica, L'Olivera cuenta hoy con 28 trabajadores, 8 de los cuales son discapacitados, y ofrece alojamiento y terapia ocupacional a 17 personas con discapacidad.

Plantear estrategias económicas viables en una zona que históricamente había tenido un peso significativo, pero que en los años setenta podía clasificarse como deprimida –inmigración a la ciudad, agricultura de bajo rendimiento, carencia de infraestructuras– fue, desde sus inicios, uno de sus objetivos prioritarios. Un objetivo que, junto con el deseo de promocionar socialmente a las personas con discapacidad psíquica, especialmente a las más desfavorecidas, ha sido el eje alrededor del cual se ha producido el desarrollo de la organización y el negocio.

11 Para más información sobre el movimiento internacional *Slow Food*, verwww.slowfood.com

La introducción de L'Olivera en el sector de la viña, la producción de vinos y el aceite no se produjo, pues, de forma casual, sino que respondió a la lógica de vincularse al territorio y recuperar los cultivos tradicionales de la zona. Unos cultivos muy vinculados a la historia de Vallbona y la presencia de un monasterio cisterciense. No debemos olvidar que, al igual que había ocurrido en otras zonas de Europa, el monasterio fue en su momento un lugar de intensa actividad espiritual y productiva, un centro impulsor de nuevos cultivos y técnicas agrícolas.

L'Olivera nace, pues, vinculada al mundo rural. Pero la apuesta por la creación de una explotación agrícola rentable no se produce de forma decidida hasta el año 1982, cuando, después de una importantísima crisis que llevó a la mayor parte de los miembros de L'Olivera a abandonarla, el actual presidente de la cooperativa, Carlos Ahumada, se puso al frente. Como explica él mismo:

La idea de construir una alternativa socializadora y comunitaria en Vallbona fracasa. La dificultad de vincular a la gente de la zona, los problemas económicos y otros hacen que el grupo inicial se vaya desdibujando. En el año 1982, las últimas personas que quedaban en la casa se fueron.

Se inicia un proceso de búsqueda de nuevos terrenos –cesiones de terrenos no explotados, alquiler, etc.– y de ampliación y mejora de la producción, pasando de las 8 hectáreas en 1982, a las 18 en 1985, hasta llegar a las 63,65 actuales, lo que le ha permitido alcanzar una producción de más de 26.743 kg de aceitunas y 139.073 kg de uva en el año 2009.

Tabla 2.1. Hectáreas de L'Olivera en el año 2009

Viña	Aceituneros	Forestal	Improductivas	TOTAL
17,91	18,34	20,06	7,34	63,65

En 1985 la cooperativa creó oficialmente su centro especial de empleo y recibió la primera subvención. Cuatro años más tarde, en 1989, se funda la bodega que nace con la filosofía de crear productos elaborados propios de calidad controlando todas las fases de su producción desde el cultivo hasta la propia comercialización. Se inicia así, bajo el asesoramiento de Juvé & Camps la producción de vino y cavas. Como explica Carlos Ahumada:

Tuvimos suerte de contar con el apoyo de Juvé & Camps. Ellos pagaron el primer proyecto técnico y nos dieron Chardonnay para iniciar nuestra producción.

El tamaño de la bodega y las características de la uva producida llevan a la cooperativa a especializarse inicialmente en el mercado del vino blanco de calidad media/alta.

En el año 2005, de acuerdo con el proceso que se había dado en el ámbito vinícola, la cooperativa invierte en un molino propio y se inicia así la producción de aceite.

El crecimiento del área productiva se produce de forma paralela a la consolidación de sus servicios sociales. La mejora progresiva de la residencia, que culmina con la construcción de un nuevo edificio en 2004 y que permite albergar a 17 residentes, se complementa con la apertura de una taller ocupacional y un servicio ocupacional de inserción que da respuesta a las necesidades ocupacionales de los residentes que por su edad o sus características no están capacitados para trabajar en el centro especial de empleo.

L'Olivera, hoy

Así pues, desde que a principios de los años ochenta Carlos Ahumada asumió la presidencia de la cooperativa, el crecimiento de L'Olivera ha sido sostenido y continuado. Los trabajadores-socios han apostado claramente por destinar recursos a la ampliación y mejora tanto en el área de negocio productiva como en el área de atención social.

Ha sido en este último quinquenio en el que la apuesta por el crecimiento se ha realizado de forma significativa. Entre los años 2003 y 2008, la cooperativa ha invertido más de 1 millón 300 euros, un 85% en el área productiva y un 15% en la de atención social. Una inversión que tiene como principales objetivos en el ámbito productivo mejorar la calidad de la producción agrícola, orientándola hacia la agricultura ecológica e introduciendo nuevas variedades de vid negra, y adaptar la bodega para entrar en la producción de vinos dulces y tintos, lo que significa un nuevo mercado y el desarrollo de nuevos sistemas productivos.

La apuesta por la mejora continua y la inversión productiva se ha traducido en un crecimiento de la capacidad productiva que se ha visto claramente reflejado en la producción agrícola y la facturación. Entre los años 2003 y 2009 los quilogramos de olivas y uvas recogidos crecieron en más de un 320% y un 52% respectivamente. Así mismo, entre 2006 y 2009, la facturación aumentó en más de un 19% (un 32% en el área de bodega-vino) y se crearon siete puestos de trabajo, seis de ellos para discapacitados.

Tabla 2.2. Evolución de la facturación por negocio en el período 2006-2009

	2006	2007	2008	2009	Incremento 06/09
Bodega-vino	326.264,17	374.313,63	402.293,43	430.489,00	32%
Molino-aceite	62.137,91	65.898,82	59.293,37	51.134,00	-18%
Olivas	11.277,70	11.986,00	10.620,96	3.077,00	-73%
Campo	53.206,95	93.351,43	59.927,20	54.922,00	3%
FACTURACIÓN	**452.886,74**	**545.549,88**	**532.134,96**	**539.622,00**	**19%**
Concierto residencia	53.619,20	57.192,42	56.952,77	61.195,00	14%
IMPORTE NETO CIFRA NEGOCIO	**506.505,94**	**602.742,30**	**589.087,73**	**600.817,00**	**19%**

En el año 2009 la cooperativa ingresó 1.266.774 euros por su actividad ordinaria. El 43% correspondió al negocio de vinos y aceite, y el otro 57% al área de atención social. Sin embargo, y a pesar de este crecimiento, la cooperativa se encuentra económicamente aún en un punto de equilibrio inestable, con unos resultados ordinarios negativos. Unos resultados que las previsiones apuntan a que ya en 2010 serán positivos una vez consolidadas las inversiones actuales realizadas y obtenidos los primeros productos resultados de las mismas. No debemos olvidar que nos encontramos en un sector de lenta maduración –las mejoras en la viña no dan su rentabilidad hasta pasados más de tres años–, que requiere importantes niveles de inversión para consolidarse. Entre 2009 y 2012 se prevé que, a raíz de las inversiones realizadas, el número de botellas de vino producidas aumente en más de un 25% y los ingresos por explotación del negocio en más de un 130% Unas inversiones que además permitirán crear siete nuevos puestos de trabajo.

Vinos y aceites de calidad, los productos de L'Olivera

L'Olivera se ha especializado en la producción de vino blanco, olivas y aceite virgen extra. El vino es el principal producto, con más de un 70% de la facturación.

La cooperativa produce ocho tipos diferentes de vinos blancos de la Denominación de Origen Costers del Segre y un vino negro y tiene ocho marcas comerciales registradas. Su posicionamiento en cuanto a los precios (entre 5,5 y 14 euros la botella de vino blanco, aunque tiene una pequeña producción de un nuevo vino blanco de gama más alta a 21 euros) se corresponde con la denominación –tercera en el estado español con precios más altos– y la puntuación obtenida por sus vinos. En estos momentos, a mediados de 20010, y como ya hemos comentado, la cooperativa trabaja en el desarrollo de nuevos vinos dulces y de vinos tintos, de los que ya ha obtenido una primera producción.

Los vinos de L'Olivera aparecen recomendados en muchas de las revistas especializadas del sector por su elevado nivel de calidad.

> *Un trabajo de lías y de expresión frutal interesantísimos (humo, hoja de higuera, laurel, melón). Llena la boca con generosidad, tiene dimensión y armonía. Es un hermoso ejemplo de variedad Agaliu.*
>
> *Revista Mi vino, julio-agosto 2007*

> *Esta bodega es especialista en blanco. Así, apreciamos un vigoroso perfume inicial, rico en notas de fruta blanca (manzana-pera), mantequilla, humo, corteza de cítricos. En boca, despliega una estructura perfecta: grasa, fruta, acidez. Muy buen Chardonnay.*
>
> *Revista Vinium, julio 2006*

Una calidad por la que L'Olivera ha apostado de forma decidida desde sus orígenes y que también es elemento distintivo de sus aceites, los cuales se sitúan también en un nivel de precios (entre 8,25 y 15 euros el medio litro) adecuado a sus características.

Los productos de L'Olivera son resultado de la combinación de innovación y tradición. Estamos ante productos muy trabajados, elaborados artesanalmente y con variedades de uva y olivas experimentales o autóctonas recuperadas, no siempre reconocidas. Como dice Pau Moragas, responsable de campo de la cooperativa:

Al ser una bodega pequeña de la Denominación de Origen Costers del Segre, conocida pero no tan tradicional como otras, queremos destacar por la originalidad y huir de plantar algunas variedades sólo por el hecho de estar de moda.

Con la reconversión ecológica de la viña, iniciada en 2007 y prevista para finales de 2010, L'Olivera desea introducir otro factor importante de segmentación y posicionarse en el mercado nacional e internacional de los productos ecológicos, un mercado en clara expansión.

Posicionamiento, comunicación, distribución y comercialización

L'Olivera ha apostado por posicionarse en el mercado a través de una estrategia centrada en el desarrollo de productos de cuidada calidad, originalidad y diseño, una estrategia que ha dado buenos resultados. Hoy por hoy, es una pequeña marca, que a pesar de la poca inversión en la comercialización de sus productos, tiene un buen posicionamiento en el mercado del vino blanco, el cual nos permite hablar de un importante potencial de crecimiento.

A este posicionamiento, sin duda, también ha contribuido la imagen de sus productos. De hecho, la imagen ha sido uno de los elementos comunicativos clave y un argumento de venta fundamental para posicionarse dentro del segmento de gama media-alta. Una imagen que es responsabilidad del diseñador barcelonés Claret Serrahima que lleva más de veinte años colaborando con la entidad. El valor social del producto, en cambio, no se ha utilizado en ningún momento como elemento de comunicación.

Desde el principio tuvimos claro que la imagen era muy importante y por eso fuimos a buscar la colaboración del mejor diseñador. El diseño de Claret Serrahima ha sido fundamental. Ha sabido entender nuestra filosofía y se ha vinculado al proyecto.












Foto: Archivo Cooperativa L'Olivera

Ha sido este posicionamiento claramente buscado, junto con el tamaño reducido y singular de su producción, el que llevó a L'Olivera a apostar desde sus inicios por comercializar sus productos a tra-

vés de una red de pequeños distribuidores, tiendas especializadas de gama media-alta y restauración, sin entrar en el mercado de la gran distribución.

Criterios y sistema de producción

Los campos de cultivo y viñas de L'Olivera (más de 35 hectáreas) se encuentran distribuidos en pequeñas parcelas de menos de 1,5 hectáreas, sostenidas por márgenes de piedra y dispersas por todo el término municipal de Vallbona. El tamaño y las características de las parcelas, típicas de la zona, pero sobre todo la filosofía de L'Olivera y la voluntad expresa de los miembros cooperativistas, llevó a la organización a realizar su producción agrícola teniendo muy presentes los principios de lo que se conoce como «agricultura payesa»[12] (campesina). Como los propios miembros de la cooperativa explican:

> *Estos principios se fundamentan en el uso de procesos tradicionales que se ajustan a los ritmos de producción de la tierra, el respeto a la naturaleza, la repartición de los volúmenes de producción, la solidaridad con otros payeses, la garantía de la calidad gustativa y sanitaria y la colaboración con otros agentes del mundo rural.*

Como hemos apuntado, la voluntad de la cooperativa es ir dando los pasos necesarios para avanzar hacia la producción ecológica. De hecho, tanto el cultivo como la recogida de olivas se realizan ya actualmente a mano y el proceso de elaboración para la obtención de vinos blancos y cavas y aceite de oliva sigue también procesos tradicionales. Así, por ejemplo, en la elaboración del aceite se utilizan exclusivamente procesos mecánicos, para garantizar la máxima calidad y pureza del producto. Una calidad que, como hemos indicado, ha sido uno de los elementos distintivos clave de los productos de la cooperativa y que se controla de forma estricta con un laboratorio propio.

Garantizar la calidad es también uno de los motivos que explica el porqué del control por parte de L'Olivera de todas las fases del proceso: cultivo, recogida, elaboración, envasado y comercialización. Una estrategia que además permite incrementar el valor añadido de sus productos, acceder a mercados con márgenes superiores y sobre todo ampliar la oferta de puestos de trabajo y su valor.

L'Olivera procesa toda la uva y las olivas que recoge. El 100% de la materia prima utilizada para sus aceites procede de su propia cosecha. En

12 Payés y payesa es la denominación que recibe el campesino y la campesina en Cataluña

el caso del vino, cuenta con algunos proveedores externos, sobre todo de alguna variedad aromática de uva que la propia cooperativa no produce. En este caso se priorizan como proveedores los socios de la propia cooperativa y los payeses de la zona.

Liderazgo y ecosistema

El crecimiento de la entidad ha estado muy ligado al carácter emprendedor, al compromiso personal y vital de su presidente, así como también a su capacidad de construir y generar la adhesión del equipo y de colaboradores externos al proyecto.

Después de haber estado vinculado al movimiento obrero, la voluntad de alejarse del mundo urbano y vivir de forma coherente con unos valores que tenían en la solidaridad uno de sus ejes principales, llevó a un joven ingeniero, Carlos Ahumada, a instalarse a mediados de los años setenta en Vallbona. Fue allí donde conoció el proyecto de la cooperativa, al que se unió inmediatamente y al que aportó sus valores y capacidades. Un proyecto que él ha liderado, pero que se ha construido con la participación activa de sus socios y una amplia red de colaboradores bastante dispersa (comerciales vinícolas, personas procedentes del sector financiero, profesores universitario, etc.) que contribuyen con su asesoramiento, experiencia profesional y contactos al crecimiento y consolidación de la cooperativa, y que conforman, junto a sus socios, uno de sus principales motores. Actualmente, L'Olivera cuenta con un total de 60 socios (22 socios-trabajadores y 38 colaboradores, 19 de ellos antiguos trabajadores de la casa).

La convicción del valor de la participación y la colaboración ha configurado pues un entramado de apoyo clave alrededor de la cooperativa. Una convicción que unida a la voluntad expresa de contribuir a la sociedad más allá de la propia actividad, ha llevado a la entidad a convertirse en miembro activo de múltiples asociaciones tanto del ámbito de la atención social como del ámbito sectorial y territorial.

Modelo organizativo y gestión de las personas

Compartir una fría mañana de invierno con los trabajadores de L'Olivera, con las manos rojas de injertar las viñas, es la mejor manera de entender los aspectos sociales de la cooperativa. Es importante no olvidar que L'Olivera es, y quiere ser, una cooperativa de trabajo asociado de iniciativa social. La defensa del modelo cooperativo y de los valores que la integran –autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad– son elementos identitarios clave.

La creación en 2003 de una fundación no ha implicado un abandono de dicha característica. De hecho, se concibe como un instrumento al servicio de la acción cooperativista. Un instrumento que debe permitir garantizar la acción de la entidad, canalizar colaboraciones económicas y promover iniciativas de integración social y laboral. Los valores cooperativistas impregnan la mane-

ra de trabajar de la entidad, así como gran parte de sus políticas y estrategias. Especialmente significativo es el impacto de dichos valores sobre la gestión de las personas.

El aprendizaje y el desarrollo personal se consideran, además, aportaciones clave que la cooperativa debe realizar a sus miembros. Así se intentan diseñar puestos de trabajo que garanticen el aprendizaje y potencien la autonomía de los trabajadores. Por otra parte, la formación se considera una prioridad. Se fomenta la participación en cursos formales, pero también en redes de intercambio. La inversión en formación supuso en 2009 más de un 10% sobre el total de inversiones. Se potencia así mismo la formación especializada de los profesionales de la entidad, en especial las estancias formativas durante períodos extensos en centros de referencia internacional. Una formación que nos permite decir que L'Olivera dispone, hoy por hoy, de un equipo humano preparado y formado para asumir los retos que plantean los sectores vinícola y aceitero.

El equipo humano está formado actualmente por 28 personas. De las 12 que trabajan en el ámbito productivo (ocho en el campo, cinco en el *celler*), siete son discapacitadas. Trece profesionales se dedican a la atención social (residencia, servicio ocupacional de inserción) y tres se ocupan de la dirección y administración de la entidad. Los discapacitados que trabajan en la entidad residen en su gran mayoría en la misma residencia de la cooperativa. La cooperativa es en este sentido el eje central de su vida.

Esta estrecha vinculación entre vida personal y profesional hace de la gestión de los recursos humanos productivos una tarea compleja. La adaptación de los puestos de trabajo a sus capacidades, el seguimiento y acompañamiento de los responsables de las distintas áreas de producción y el trabajo conjunto con los profesionales de la atención social se convierten en claves para solventar conflictos y conseguir altos niveles de productividad y calidad, así como elevada satisfacción de los trabajadores-discapacitados. La cooperativa dispone así mismo de un servicio ocupacional de inserción y un centro de terapia ocupacional para aquellos residentes que no están capacitados para incorporarse a un centro productivo.

El perfil de los trabajadores de la cooperativa es uno de los elementos clave de su éxito. No sólo es necesario tener un buen conocimiento técnico, sino que también hay que contar con las habilidades necesarias para trabajar con discapacitados. La aceptación de los principios cooperativistas y el trabajo en la cooperativa, entendido en la mayor parte de los casos como un proyecto profesional y vital, configuran un equipo de profesionales con un elevado compromiso. Trabajadores que se sienten partícipes, actores clave del presente y el futuro de la cooperativa.

Creación de valor económico y social

La defensa del modelo cooperativo y de los valores que lo integran, unos valores que, como hemos visto, impregnan los sistemas de gestión de la entidad, ha convertido a L'Olivera en un referente en este ámbito. L'Olivera es miembro activo del Consejo Rector de la Federación de Cooperativas de Trabajo de Cataluña y se ha integrado en el programa RSE Coop de impulso de la responsabili-

dad social empresarial de las empresas cooperativas. Esa participación es una muestra más de la voluntad de contribuir de forma activa a la construcción de un modelo alternativo de hacer economía y al desarrollo de la sociedad civil catalana. Una contribución que se traduce en el caso de L'Olivera en una clara apertura a la sociedad tanto a través de su presencia y colaboración en múltiples asociaciones y federaciones como en su disponibilidad a la atención de visitas de otras entidades que desean conocer su modelo de negocio. Como dice Carlos Ahumada:

> *Recibimos a mucha gente… y dedicamos tiempo a explicarles el proyecto en profundidad. Creemos que la apertura al exterior es una fuente de oportunidades y también un compromiso.*

Un modelo de negocio que ha permitido a la cooperativa L'Olivera configurar una organización que ha tenido un importante impacto en el territorio en el que se ubica y que genera un valor social y económico indiscutible. La explotación de más de 35 hectáreas de forma casi manual y mediante métodos respetuosos y potenciadores del equilibrio natural ha permitido perfilar un modelo productivo de referencia para los jóvenes agricultores que desean recuperar la vinculación con la tierra y los valores propios del territorio y ofrecer una alternativa competitiva a las grandes explotaciones agrícolas en una zona en que las pequeñas terrazas son muy habituales. Así mismo, ha sido un elemento dinamizador clave del área de Vallbona, configurando junto con el monasterio un punto de referencia central.

L'Olivera ha contribuido pues a reducir la tendencia a la despoblación del territorio y ha evitado su abandono y erosión. Desde esta perspectiva, ha tenido un claro impacto positivo sobre el medioambiente. De hecho, la preocupación por el medioambiente y la reducción del posible impacto negativo de las actividades de la cooperativa sobre el mismo ha sido uno de los valores orientadores básicos del desarrollo de la organización.

Pero más allá del impacto territorial, medioambiental y rural, L'Olivera tiene un impacto social evidente. La oferta de 17 plazas residenciales para discapacitados ha permitido dar respuesta a las necesidades de los discapacitados de la zona. Así mismo, la creación de siete puestos de trabajo para este colectivo supone una clara vía de integración social para el colectivo, la cual además conlleva un ahorro evidente para las administraciones públicas.

A todo esto debemos añadir el beneficio que supone para los beneficiarios el hecho de tratarse de un proyecto plenamente rural. L'Olivera ofrece un entorno y un trabajo que permite a los discapacitados estar en pleno contacto con la naturaleza, lejos del estrés que en muchos casos la ciudad genera. L'Olivera confirma así que los centros especiales de empleo rurales son una buena alternativa.

Retos de futuro…

Estamos ante una empresa de importante valor simbólico, que además se plantea interesantes retos de cara al futuro. Retos que afortunadamente la cooperativa se encuentra en disposición de afrontar y sobre los que ya se trabaja activamente.

No debemos olvidar que nos encontramos en un momento clave. La ampliación de la bodega que permitirá producir vinos negros, dulces, y las mejoras iniciadas en las producciones para evolucionar hacia las plantaciones ecológicas abren importantes perspectivas de crecimiento y ofrecen la posibilidad de entrar en nuevos mercados.

Perspectivas que obligan a la cooperativa a reformular algunos aspectos clave de sus procedimientos de trabajo y potenciar el desarrollo de su área comercial a la que de hecho ha incorporado dos personas recientemente. Perspectivas que implican, así mismo, un crecimiento significativo del equipo humano de la entidad –se prevé la creación de siete nuevos puestos de trabajo en los próximos tres años– y un salto cuantitativo notable en el volumen de facturación. Todo ello en un entorno en el que la búsqueda de fuentes de financiación que permitan mantener el crecimiento planteado se revela cada vez más difícil.

Una dificultad que parece no amedrentar a un equipo humano que cree firmemente en el proyecto y que ha apostado de forma decidida por dar un salto cuantitativo y cualitativo significativo. Un equipo humano que es uno de los principales garantes de la sostenibilidad del proyecto, configurado por socios-trabajadores históricos y al que en los últimos cuatro años se han ido incorporando de forma progresiva jóvenes profesionales altamente cualificados, que conforman hoy por hoy la garantía de un relieve generacional y un nuevo liderazgo.

Tabla 2.3. Cuenta de resultados 2005-2009

	2005	2006	2007	2008	2009
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	**700.820,76**	**845.415,98**	**997.031,33**	**1.099.932,26**	**1.266.774,63**
B1. Importe neto cifra de negocio	411.766,52	506.505,93	602.742,30	589.087,73	601.341,89
B2. Aumento existencias productos acabados		15.425,53	11.841,49	52.649,38	119.244,68
B3. Otros ingresos de explotación	289.054,24	323.484,52	382.447,54	458.195,15	546.188,06
a. Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	1.755,00	1.934,50	2.469,20	3.561,00	4.170,00
b. Subvenciones y ayudas privadas	287.299,24	321.550,02	379.978,34	454.634,15	541.375,07
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	**719.727,34**	**862.179,09**	**985.186,31**	**1.153.552,19**	**1.270.667,60**
A1. Reducción existencias productos acabados	36.055,19				
A2. Aprovisionamientos	200.791,87	258.527,54	281.733,16	303.612,31	322.346,76
A3. Gastos de personal	303.168,10	338.386,03	385.267,77	462.497,50	475.856,70
A4. dotación amortizaciones inmovilizado	53.033,77	70.146,21	75.898,16	110.391,24	138.014,93
A5. Variación de las provisiones de tráfico	7.407,28	1.242,65	2.108,43	–	
A6. Otros gastos de explotación	119.271,13	193.876,66	240.178,79	277.051,14	334.449,21
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN	-18.906,58	**-16.763,11**	**11.845,02**	**-53.619,93**	**-3.892,97**

Comtinúa

	2005	2006	2007	2008	2009
B5. Ingresos de participación en capital	384,32	565,41	575,96	2.800,86	1.311,37
A7. Gastos financieros y similares	29.307,74	23.144,16	25.163,99	44.719,39	68.792,00
BENEFICIO DE LAS ACT. ORDINARIAS	-47.830,00	**-39.341,86**	**-12.743,01**	**-95.538,46**	**-73.996,34**
B11. Subv. Capital transferidas al resultado del ejercicio	59.953,95	70.174,97	76.742,61	104.295,01	116.752,50
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	59.953,95	**70.174,97**	**76.742,61**	**104.295,01**	**116.752,50**
BENEFICIIO ANTES DE IMPUESTOS	12.123,95	**30.833,11**	**63.999,60**	**8.756,55**	**42.756,16**
A15. Impuestos sobre sociedades		1.676,58	3.122,43	426,88	2212,19
RESULTADO EJERCICIO	12.123,95	**29.156,53**	**60.877,17**	**8.329,67**	**40.543,97**
A17. Dotaciones cooperativas	0	-	6.404,99	875,66	4537,82

3. Fundació Santa Teresa del Vendrell: la voluntad de ser una empresa «excelente»

> *Tenemos una planificación que considera a nuestros trabajadores como trabajadores del conocimiento y crea relaciones positivas, uniendo esfuerzos en beneficio mutuo y complicidades con todo tipo de entidades, organismos y empresas de nuestro entorno, para establecer alianzas estratégicas y acuerdos que nos aporten valor mutuamente. Queremos ser unos empresarios excelentes.*[14]

Cuando José Carlos Eiriz analiza sus casi 17 años al frente de la Fundació Santa Teresa del Vendrell, no puede más que esbozar una sonrisa. Son muchos años de trabajo al servicio de las personas con discapacidad de la comarca del Baix Penedès. Muchos años creando y ampliando servicios y recursos, innovando, invirtiendo horas y talento para conseguir que Anna, Juan, Mercedes y muchos otros tengan una vida más digna. Decisiones tomadas, no siempre fáciles, riesgos controlados asumidos, estrategias pensadas, que han conseguido convertir a una pequeña organización comarcal de atención al discapacitado en un referente en Cataluña.

El camino no ha estado exento de dificultades. Ha habido momento duros, negocios que no han funcionado, dificultades financieras… Pero José Carlos puede estar satisfecho de dirigir una organización que en la actualidad cubre las necesidades de más de trescientas personas con discapacidad de la comarca y es económicamente sostenible. Pero ¿cómo después de casi 36 años una pequeña organización de padres y madres se ha convertido en una fundación con un proyecto social espectacular y un proyecto empresarial sostenible?

Un poco de historia

Santa Teresa del Vendrell nace en el año 1975 cuando un grupo de padres y madres de niños con discapacidad de la comarca del Baix Penedès se unen en una asociación para dar respuesta a las necesidades de sus hijos. La constitución de una escuela para acoger a niños con discapacidad se convierte en el primer objetivo de la asociación, que rápidamente crece con la creación de un taller ocupacional. En 1987 se abre el centro especial de empleo que se inicia con trabajos de manipulados para empresas industriales.

La voluntad de crear más puestos de trabajo y de ofrecer una alternativa laboral que permita al personal estar al aire libre y tener contacto con la

14 Esquius, Joan. *Petita història de la Fundació Santa Teresa del Vendrell*. Barcelona: Mediterrània, 2008, pág. 14.

naturaleza lleva a ampliar las actividades del centro especial de empleo. En 1988 se crea un vivero de plantas aromáticas. Sin embargo, las buenas perspectivas del plan de negocio no se consolidan y la comercialización del producto está llena de impedimentos. La constatación de las dificultades lleva a la entidad a buscar una alternativa. Como explica José Carlos Eiriz:

> *Aprovechando que el vivero nos había permitido formar a personas en el ámbito de la jardinería, y que existía un importante nicho de mercado sin cubrir, decidimos reconvertirnos hacia dicho sector. Al principio, para iniciar la actividad y generar confianza, enfocamos nuestros servicios hacia los pequeños ayuntamientos de la comarca*.

Se inicia en ese momento una nueva área de negocio que se consolida definitivamente en el año 1994 cuando el Ayuntamiento de Calafell y posteriormente el del Vendrell –los dos más grandes de la comarca– contratan a la entidad para el mantenimiento de los jardines de los respectivos municipios. Pero la entrada en el sector de la jardinería va más allá:

> *Cuando entramos en el sector de la jardinería, nos dimos cuenta de que el diseño y la construcción de los jardines no estaban bien solucionados. Cuando se diseña, nadie se preocupa de pensar en el mantenimiento.*

La mala resolución en el diseño y la construcción de los jardines, descubierta a partir del trabajo de mantenimiento realizado, lleva a la entidad a entrar en el sector, apostando fundamentalmente por las obras públicas. Se trata de una nueva unidad de negocio, que genera un beneficio significativo pero poco estable.

La necesaria continuidad en el trabajo la garantiza el mantenimiento de jardinería y los servicios medioambientales diversos que la entidad ofrece, que se desarrollan al principio gracias a los contactos con los ayuntamientos y que se potencian a partir de acuerdos con los consejos comarcales y la Agencia Catalana de Residuos. De esta forma, la limpieza de rieras y bosques y/o la gestión o la clausura de vertederos ilegales permiten crear grupos de trabajo-brigadas y sustentar así más de 12 puestos de trabajo.

El aprovechamiento de oportunidades y de sinergias se convierte en un motor de crecimiento clave para la entidad. Así se entiende la venta de servicios externos de limpieza y *catering* a algunas empresas, que se realiza desde el año 2007, más que como un gran negocio a explotar, como una forma de generar nuevos puestos de trabajo aprovechando el esfuerzo y el aprendizaje creado en el desarrollo de dichos servicios para la propia entidad.

En 1994, y después de un proceso de acercamiento, la Fundació Santa Teresa se une a la Asociación Ginesta (desde 2004, Fundació Ginac) de personas con discapacidad, de la comarca vecina del Alt Camp, para gestionar conjuntamente sus servicios. Se inicia, en ese momento, la constitución de un grupo empresarial que, con el tiempo, ha permitido dotar de mayor solidez al proyecto de Santa Teresa.

En el año 2004 el Consejo Comarcal del Baix Penedès ofrece a Santa Teresa la posibilidad de gestionar una escuela de hostelería que llevaba un año cerrada, situada en la misma playa de Comarruga. El Patronato acepta el reto y reconvierte la escuela en espacio de formación para personas en riesgo de exclusión laboral y social. La entrada en el sector de la hostelería lleva a la entidad a buscar oportunidades de negocio en dicho ámbito. Se asume así la explotación de dos bares en la capital de comarca, el Vendrell, y de un chiringuito de playa al lado de la escuela de hostelería. La ubicación de la escuela en un inmenso espacio a pie de playa, con un gran pinar, se perfila como una clara fuente de nuevas oportunidades. En el año 2008 se abre allí un parque de juegos.

El crecimiento del área productiva se realiza de forma paralela al desarrollo de los servicios sociales y a la ampliación de los colectivos atendidos. Servicio de terapia ocupacional, servicio ocupacional de inserción, servicios prelaborales, servicios de intermediación laboral, residencias, centro de ocio y deporte, viviendas con apoyo, etc., configuran una amplia cartera de servicios, en la que el centro especial de empleo se integra como un elemento más. No en vano y como dice Manuel Garrido gerente de Santa Teresa:

> *La creación de ocupación es un servicio fundamental que ofrece la fundación y que no se puede separar de ninguno de los otros. El centro especial de empleo es un mecanismo para conseguir nuestros objetivos.*

Santa Teresa del Vendrell, hoy

Así, desde que en 1992, José Carlos Eiriz asume la dirección de la fundación, el crecimiento de Santa Teresa ha sido continuado y sostenido. Como él mismo explica:

> *Cuando en 1992 me propusieron asumir la dirección de la Asociación Santa Teresa, de padres y protectores de niños subdotados del Vendrell y comarca, tenía claro que había mucho trabajo por hacer para convertir esa iniciativa llena de buena voluntad en un proyecto económica y socialmente consistente y sostenible.*

Y está claro que el trabajo se ha hecho. Actualmente, Santa Teresa del Vendrell es una entidad de referencia en el ámbito catalán. Una entidad que ofrece servicios a más de trescientas personas y que ocupa a casi trescientos trabajadores. Una entidad que puede presumir de haber alcanzado la sostenibilidad económica y social.

En 2009 Santa Teresa tuvo unos ingresos superiores a 7 millones 800 mil euros (ingresos que habían crecido en casi un 50% en los últimos tres años) y generó un beneficio de explotación superior a los 75.000 euros. Más del 60% de dichos ingresos correspondía al área productiva. El centro especial de empleo de servicios (jardinería, obras, medioambiente, limpieza…) es el que mayor peso tiene en la facturación total. Una facturación que demuestra el acierto de las apuestas más recientes. Así, el sector de la hostelería (otros) aportaba en 2009 ya el 14% de la facturación, tras mutiplicar casi por tres el volumen de facturación en tres años.

Estamos ante una organización que ha realizado una importante apuesta por la diversificación y el crecimiento. Una apuesta que ha ido acompañada evidentemente de un significativo esfuerzo inversor. Así en el período 2006-2009 Santa Teresa invirtió más de 3.600.000 euros. Una inversión que la ha situado en una buena posición competitiva para consolidar y ampliar sus actividades productivas.

Tabla 3.1. Inversiones en el período 2006-2009 de la Fundación Santa Teresa del Vendrell

	2006	2007	2008	2009	TOTAL
CET servicios	88.438,53	233.992,48	105.265,02	7.055,91	434.751,94
CET industrial	18.689,96	17.220,00	11.037,48	7.055,91	68.442,44
Otros	873.048,15	1.722.781,59	258.189,04	252.378,23	3.106.397,01
TOTAL	**980.176,64**	**1.973.994,07**	**374.491,54**	**280.929,14**	**3.609.591,39**

A finales de 2009, estas actividades podían resumirse en las siguientes cifras: servicios industriales, servicios varios (jardinería, limpieza, medioambiente…) en todos los municipios de la comarca, gestión de dos bares en el Vendrell y un chiringuito y parque de juegos en la playa de Comarruga, y servicios de asesoría a 14 entidades sociales.

Tabla 3.2. Evolución de la facturación anual por líneas de negocio de Santa Teresa del Vendrell

	2006	2007	2008	2009	% sobre neg total 2009	Crecimiento (2006-09)
CET servicios	2.322.724,18	2.734.859,69	2.624.609,81	3.528.130,46	73%	52%
CET industrial	273.993,32	315.259,00	397.889,74	396.493,63	8%	45%
Dirección entidades	172.388,72	141.435,51	190.497,96	202.275,00	4%	17%
Otros	239.995,09	118.722,77	560.764,36	684.512,37	14%	185%
	3.009.101,32	3.310.276,96	3.773.761,87	4.811.411,46		60%

La reflexión estratégica como elemento clave

El crecimiento de Santa Teresa no puede entenderse sin el espíritu emprendedor y el quehacer empresarial que impregnan todos los ámbitos de la entidad. Un crecimiento que ha estado guiado por una constante reflexión estratégica.

> *Nuestra entidad es una organización empresarial. Todo lo que hacemos debe estar pensado teniendo muy claro este criterio. No distinguimos entre actividad social y actividad productiva, ya que una no tiene sentido sin la otra. De hecho, nuestra actividad empresarial no puede separarse de la social.*

Dicha reflexión estratégica conforma, junto con el sistema integrado de gestión, uno de los principales elementos de referencia de la organización. A partir del mapa de estrategias construido

sobre la base de cinco perspectivas centrales fundamentadas en un conjunto de valores y estructuradas alrededor de cuatro temas principales –las personas, la proactividad, el fortalecimiento del territorio y el fortalecimiento institucional– la entidad establece prioridades que se concretan posteriormente para cada servicio. Estas estrategias y objetivos son conocidos por todos los trabajadores y seguidos, evaluados y revisados de forma permanente. De hecho, paseando por los distintos espacios de la entidad llama la atención la presencia central en los tablones de anuncios destinados a los trabajadores del listado de prioridades estratégicas y objetivos de sus respectivos servicios.

<table>
<tr><th colspan="5">Cinco perspectivas de la estrategia organizativa</th></tr>
<tr><td>Del conocimiento</td><td>De los procesos</td><td>De los clientes y grupos de interés</td><td>Económica</td><td>Del impacto social</td></tr>
<tr><th colspan="5">Cuatro temas centrales de la estrategia organizativa</th></tr>
<tr><td>Personas</td><td>Proactividad</td><td>Fortalecimiento territorial</td><td colspan="2">Fortalecimiento institucional</td></tr>
</table>

Se trata de unas estrategias que de hecho explican la forma de entender la organización, su misión y su desarrollo, y que configuran un conjunto de aspectos diferenciales sobre los que vale la pena profundizar.

Construcción de alianzas estratégicas y desarrollo de un modelo de aportación de valor

La construcción de alianzas estratégicas y el desarrollo de una relación con los clientes que aporte valor a ambas partes ha sido un elemento clave de la estrategia de negocio de Santa Teresa en los últimos años. Una estrategia que en el ámbito de los servicios industriales, manipulados, como explica el gerente Manuel Garrido, responsable de producción, llevó a Santa Teresa en el año 2002 a plantear un cambio radical en la relación con sus clientes.

> *Decidimos que no realizaríamos ningún encargo que viniera a través de un responsable de compras. Desde entonces nosotros tan sólo trabajamos si llegamos a un acuerdo con la dirección general de la empresa que nos contrata. Establecemos un acuerdo con la empresa en el cual definimos y visualizamos qué nos podemos aportar. De hecho, nos escogemos mutuamente. A partir de este acuerdo nacen los encargos posteriores.*

Estamos, en general, ante acuerdos que suponen la aportación por parte de Santa Teresa de un valor que va más allá del simple manipulado. En el caso de Kellogg's, por ejemplo, Santa Teresa ha pasado de realizar el simple montaje de cajas para promociones a proponer cómo deben ser dichas cajas para facilitar su uso promocional.

Esta estrategia ha permitido reducir la vulnerabilidad de la organización y evitar de este modo la competencia exclusiva a través de los precios. Es significativo que, como explica José Carlos Eiriz:

Ninguna de las empresas-clientes con las que colaboramos habitualmente ha deslocalizado la parte de la producción que realizamos, a pesar de que la mayoría de ellas son multinacionales.

La construcción de alianzas estables y mutuamente beneficiosas es también una de las estrategias clave del área de servicios de la entidad. De hecho, la relación con los ayuntamientos, principales clientes de esta área, se ha caracterizado por la estabilidad y la confianza mutuas. Sin embargo, las fórmulas de contratación pública a través de concurso de los principales servicios que la entidad realiza (jardinería, gestión medioambiental, obras), en las que el precio suele ser uno de los criterios fundamentales, sitúa a la entidad en una posición de debilidad evidente.

Creación de sinergias y rentabilización de la inversión realizada

La creación de sinergias y la rentabilización de la inversión realizada explican también el desarrollo de algunas áreas de negocio de la entidad, como puede ser la limpieza o el *catering* para colectividades. Se trata de actividades que la fundación había creado en un principio para uso interno y que ofrece al exterior como forma de rentabilizar los recursos dedicados.

El aprovechamiento de las sinergias y el compromiso con el sector social permite, así mismo, entender la decisión que se tomó en el año 1994 de unir la gestión de la Fundació Santa Teresa del Vendrell y la Associació Ginesta, y a partir de 2004 la Fundació Ginac, entidades que ofrecen servicios a las personas con discapacidad de la comarca del Alt Camp. El arraigo de estas entidades en su territorio, su notoriedad y la existencia de una importante red de apoyo, hizo que la apuesta por la gestión conjunta y no la fusión se considerara la más idónea. Se trataba de una apuesta innovadora que permitía, manteniendo el compromiso explícito con un territorio, superar las limitaciones que éste impone. Así, la unión de ambas entidades supuso un salto cualitativo y cuantitativo muy significativo. Con la unión se aprovechaban claramente sinergias en los ámbitos de gestión interna y comercial, se reducían costes de estructura y se ganaba en eficiencia. La unión permitía también aumentar el mercado potencial de ambas entidades y llegar a un tamaño óptimo en la gestión de algunos servicios que habría sido inalcanzable dentro de cada uno de los territorios. Así mismo se potenciaban aprendizajes y se constituía un grupo productivo que permitía dar respuesta a encargos de mayor envergadura.

El carácter industrial de la comarca del Alt Camp hizo que después de la unión se decidiera centrar la gestión del área productiva de servicios industriales en dicha comarca, dejando la gestión de los otros servicios en la comarca del Baix Penedès. Esta especialización no implicaba que los encargos fueran ejecutados exclusivamente en una de esas comarcas, sino que se repartían entre los centros especiales de empleo de ambas entidades. De hecho, la centralización de los contactos comerciales, unida a la estrategia explicada de creación de alianzas estratégicas, ha permitido que durante los últimos años los servicios industriales de Santa Teresa del Vendrell y Ginac-Ginesta recibieran un volumen de encargos superior al que podían

atender. Un volumen de trabajo que las dos entidades han externalizado a otros centros especiales de empleo, potenciando una vez más las sinergias entre el sector social.

Una de las cosas que hemos hecho bien ha sido capitalizar el volumen de trabajo y externalizar parte del mismo a otros centros especiales de empleo. Esta externalización ha hecho que no creciéramos en exceso y ha permitido que pudiéramos asumir mejor las caídas de producción y facturación que se están produciendo a causa de la crisis.

Respuesta a las necesidades del territorio, proactividad, diversificación e innovación

El compromiso con el territorio, el convencimiento de que Santa Teresa ha de ser una entidad que dé respuesta a las necesidades del mismo ha sido uno de sus motores de crecimiento. Este compromiso, junto con la voluntad de ser proactivos, anticipándose a las necesidades, ha llevado a la organización a ampliar el número y la tipología de servicios, así como también a diversificar sus actividades económicas.

Somos una entidad que da soluciones a las necesidades de las personas en nuestro territorio. Somos sensibles a los cambios que van surgiendo y eso nos lleva a saltarnos nuestros propios límites.

Santa Teresa no ha temido entrar en nuevos sectores. La necesidad detectada, la oportunidad y el convencimiento de que la experiencia o los conocimientos acumulados en su trabajo previo eran aplicables han llevado a la entidad a abrir nuevas líneas de negocio. La capacidad de abordar nuevos retos, dar respuesta a nuevas necesidades o colectivos, intentando siempre minimizar el riesgo, ha sido un elemento definitorio de un equipo directivo que ha contado con un patronato que le ha apoyado en sus importantes apuestas.

En este sentido es importante destacar, por ejemplo, la incorporación a la cartera de servicios de la entidad de un centro de día para personas mayores en el Vendrell, que la entidad ha apostado por gestionar, como explican sus responsables, con un modelo flexible y participativo, realizando «una transferencia de conocimientos y capitalizando los aprendizajes realizados en el centro de día de personas con discapacidad».

No nos gustaba lo que estaba sucediendo en nuestro entorno. Las grandes fundaciones sanitarias gestionaban las residencias y centros de día para personas mayores con unos criterios muy sanitarios sin tener en cuenta muchos otros elementos. No nos gustaba pero no teníamos capacidad para invertir, tampoco teníamos claro que tuviéramos que hacerlo. Entonces surgió la oportunidad de gestionar un centro de día del Ayuntamiento del Vendrell y nos lanzamos. Estábamos convencidos de que nuestra experiencia con personas con discapacidad era trasladable a otros colectivos y podíamos crear un nuevo modelo de servicio asistencial a la gente mayor, mucho más cercano al tipo de servicio que querríamos para nosotros mismos.

Ecosistema, liderazgo y paradigma de la abundancia

La combinación de este conjunto de estrategias explica el éxito de una organización que ha conseguido convertirse en un referente en el sector social y consolidarse como un actor clave en su territorio. Un éxito que es también en gran parte atribuible al equipo directivo de la entidad, especialmente a su director general, José Carlos Eiriz, que ha sido capaz de liderar y transmitir su pasión por un proyecto al que ha dotado de una sólida base ideológica e instrumental.

Hablar con José Carlos y su equipo es reflexionar sobre viejos y nuevos paradigmas. Romper tópicos. Es entender una organización que, construida a partir del compromiso con las personas y el territorio, pretende transformar la realidad. Es apreciar cómo los instrumentos empresariales más innovadores pueden ponerse al servicio de unos valores fundamentales. Es comprender cómo desde el sector social es posible construir un modelo de «hacer empresa» sostenible, en el que todos los actores salgan ganando. Un modelo en el que elementos como la innovación y la excelencia, la proactividad, la integridad o las sinergias son piezas estructurales.

Escuchar cómo José Carlos y su equipo hacen referencia al paradigma de la abundancia permite comprender ese poso ideológico, esa cultura que ha marcado el desarrollo de la organización en los últimos años.

> *Nos han hecho creer que los recursos son limitados y eso ha paralizado nuestra capacidad de crecer. Si bien eso es así cuando nos referimos a recursos naturales, no lo es cuando hablamos de recursos económicos. Nosotros trabajamos convencidos de que, si diseñamos un buen proyecto, encontraremos recursos para financiarlo, o el proyecto se acabará autofinanciando… Trabajamos bajo el paradigma de la abundancia.*

Pasearse por las luminosas instalaciones de Santa Teresa es apreciar el compromiso colectivo por un proyecto que se concibe como corresponsabilidad de muchos actores. Un proyecto que tiene un claro impacto. Un proyecto que define la atención a las personas como su eje fundamental y que se construye y crece con ese claro objetivo. Un objetivo que marca evidentemente la manera de entender la gestión de los recursos humanos de la entidad.

Creación de valor económico y social

El proyecto de Santa Teresa ha generado –como explicábamos– más de 303 puestos de trabajo, 123 para personas con discapacidad o enfermedad mental, incorporando también y cada vez más personas en riesgo de exclusión en su plantilla.

No debemos olvidar que estamos ante una organización comprometida con las necesidades de su territorio. Una organización que ha ido ampliando su ámbito de actuación planteando respuestas innovadoras a problemas sociales emergentes. Desde esta perspectiva, podemos afirmar que

se ha convertido en el motor de una determinada forma de entender la atención social en el Baix Penedès. Gracias a la presencia de Santa Teresa del Vendrell todas las personas con discapacidad de la comarca que lo requieren y lo desean reciben atención. Una atención que en muchos casos rompe los estándares habituales.

Santa Teresa ha creado servicios con un importantísimo grado de participación y flexibilidad que pretenden ser un modelo exportable a otras entidades y colectivos. De hecho, como ya hemos apuntado, en la gestión del centro de día para personas mayores, contratada por el Ayuntamiento del Vendrell, Santa Teresa ha replicado y adaptado, mejorándolo, el modelo utilizado en sus servicios para personas con discapacidad demostrando que otro modelo de centro de día para personas mayores es posible y deseable.

En el desarrollo de su área productiva, Santa Teresa ha apostado por consolidar una relación con sus clientes fundamentada en la confianza mutua y la construcción de una cadena de valor compartida. Esos elementos han permitido a la entidad ser competitiva en unas áreas de negocio en la que las rentabilidades suelen ser muy escasas. Áreas de negocio en la que se sitúan muchos de los centros especiales de empleo que encontramos en los distintos territorios de Cataluña. En este sentido, Santa Teresa ofrece un modelo a replicar y se convierte en un referente de una determinada forma de entender el papel que los distintos actores del territorio deben tener en la creación de ocupación para las personas con dificultades especiales.

Desde esta perspectiva, el impacto de la actividad de Santa Teresa va más allá de su trabajo directo. Un impacto que además la organización pretende ampliar con su estrecha colaboración con organizaciones similares de otros territorios. Santa Teresa está trabajando así para incorporar a su grupo de gestión compartida otras entidades comarcales de la provincia de Tarragona. Una incorporación que, como ocurrió cuando Ginac y Santa Teresa se unieron, tiene como objetivo principal potenciar todas las entidades implicadas y mejorar su eficacia y eficiencia, respetando la vinculación al territorio de cada una de ellas.

El compromiso con el sector social y su mejora se ven reflejados también en la pertenencia a la asociación Sinergrup, una entidad que agrupa nueve organizaciones de la economía social que trabajan para la atención de colectivos vulnerables. El avance hacia la excelencia y el desarrollo de sinergias que garanticen la viabilidad económica y social de sus proyectos constituye la razón de ser de un grupo en el que cada uno de sus miembros aporta sus conocimientos específicos. Desde esta perspectiva se convierte en una vía clara para ampliar el impacto de las mejoras experimentadas por cada una de las organizaciones que forman parte del grupo.

Algunos retos

De hecho, el desarrollo conjunto con otras entidades es uno de los principales retos que el patronato y equipo directivo de Santa Teresa considera que deberá afrontar en los próximos años. Esta

colaboración debe permitir superar la estructura comarcal, sobrepasando las limitaciones que el tamaño del territorio impone, y plantear así proyectos de cierta envergadura. Como bien apuntan los directivos de Santa Teresa:

> *Debemos ser capaces de crear un modelo que facilite la gestión compartida y permita activar recursos ociosos y profesionales desaprovechados. Necesitamos dotarnos también de una forma jurídica que facilite todo el proceso.*

Esta colaboración no debe deteriorar la vinculación de cada entidad con su territorio.

La entidad se plantea como uno de sus retos significativos la potenciación del compromiso de todos los actores del territorio y el desarrollo de servicios de proximidad que permitan dar respuesta a las necesidades de cada persona de forma no tan centralizada. En este sentido es importante desarrollar actividades que permitan crear ocupación en el ámbito local, la cual puede producirse tanto a través del centro especial de empleo como potenciando la contratación por parte de las empresas de la zona. Así, uno de los grandes retos es:

> *Inserir a las personas en todas partes. Crear un modelo mixto que permita a cada uno decidir dónde quiere trabajar.*

La consolidación y la extensión de los servicios existentes, especialmente en las áreas de reciente desarrollo, como la hostelería, se perfilan también como retos a abordar. Unos retos que configuran, junto con el fortalecimiento de las alianzas estratégicas con los clientes y la ampliación del valor añadido del servicio ofrecido, los principales desafíos en el área productiva, la cual, tal y como insiste en recordar el equipo directivo de la entidad, debe estar siempre al servicio de las personas con especiales dificultades de inserción. Un área que debe entenderse como una parte de un gran proyecto social.

> *Entendemos que la responsabilidad social hacia las personas con discapacidad y/o enfermedad mental corresponde al conjunto de agentes del territorio y, por tanto, la implantación territorial y la corresponsabilidad, tanto de las administraciones locales y comarcales, como del mundo empresarial y social, se convierten en elementos estratégicos esenciales.*

Tabla 3.3. Cuenta de resultados de Santa Teresa del Vendrell 2006-2009

	2006	2007	2008	2009
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	**5.269.331,76**	**5.607.501,81**	**7.129.647,36**	**7.809.700,09**
Ventas	3.009.101,32	3.310.276,96	3.806.209,37	4.811.411,46
Variación de existencias	-22264,59	24.348,98	205.878,29	-193.740,47
Otros ingresos	264.069,71	206.445,54	332.510,09	284.421,06
Subvenciones	2.018.425,32	2.066.430,33	2.785.049,61	2.982.987,77
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	**5.168.964,88**	**5.508.327,32**	**6.977.053,33**	**8.154.966,99**
Consumos de explotación	1.002.529,55	952.698,58	1.232.046,68	1.541.070,42
Gastos de personal	3.408.950,78	3.748.669,40	4.614.849,19	5.068.086,34
Amortizaciones	138.267,20	169.980,20	280.529,32	332.865,51
Variación de provisiones	93.031,82	18.308,55	0,00	161.062,92
Otros gastos de explotación	526.185,53	618.670,59	849.628,14	706.614,90
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN	**100.366,88**	**99.174,49**	**152.594,03**	**75.369,73**
Ingresos financieros	56,13	49,20	204,94	838,11
Gastos financieros	12.018,91	19.294,40	63.369,31	45.216,19
Deterioro instrumentos financieros			9.142,17	
BENEFICIO ACTIVIDADES ORDINARIAS	**88.404,10**	**79.929,29**	**80.287,49**	**30.991,65**
Subvenciones de capital				
Ingresos extraordinarios	10.480,13	445.313,33	105.078,00	54.549,71
Gastos extraordinarios	8.254,13	73.532,78	60.000,00	3.290,30
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	**2.226,00**	**371.780,55**	**45.078,00**	
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	**90.630,10**	**451.709,84**	**125.365,49**	**82.251,06**
Impuestos			0,00	0
RESULTADOS EJERCICIO	**90.630,10**	**451.709,84**	**125.365,49**	**82.251,06**

4. Aprodisca: una apuesta por la agricultura ecológica

En estos cuatro años hemos aprendido a hacer de agricultores ecológicos y todo el personal se ha tenido que reciclar. No sabéis la cantidad de dinero que llevamos gastada en formación ocupacional. Todas las personas usuarias del centro y los propios trabajadores nos hemos tenido que formar en todo lo relacionado con la agricultura ecológica. Nosotros, al ser una entidad sin ánimo de lucro, no podemos decir: «ahora cambiamos de trabajo y todos los trabajadores que antes teníamos en las artes gráficas los indemnizamos y a la calle», y después contratamos a ingenieros agrónomos.

Fragmento de la entrevista a Carme Sureda, directora de Aprodisca, realizada por Josep Ardila, de Ràdio Montblanc-107 FM, en el programa «Especial» el 31 de enero de 2009.

Bajo el nombre de Hortus Aprodiscae encontramos un nuevo proyecto agroalimentario que cultiva, elabora, transforma y comercializa productos y comida ecológica de producción propia. Una iniciativa empresarial incipiente que nace de Aprodisca, entidad con más de 25 años de historia que da respuesta a las necesidades de las personas con discapacidad intelectual o trastorno mental de la comarca de la Conca de Barberà. En el año 2005 ante las dificultades del sector de las artes gráficas, los responsables de la organización decidieron buscar nuevas oportunidades de negocio, y «reinventaron» con valentía la organización.

Locura es hacer siempre lo mismo esperando resultados diferentes.
Albert Einstein

Con esta frase de Albert Einstein, Anna Mas, responsable del nuevo proyecto Hortus Aprodiscae de Aprodisca, cierra una presentación pública del mismo. La selección de la frase refleja claramente el espíritu de un proyecto social y económico apasionante que nace de la firme voluntad de ofrecer una respuesta innovadora a los retos que el entorno plantea.

Un poco de historia

Aprodisca, Asociación Propersonas con Disminución Psíquica de la Conca de Barberà, nace en el año 1983 como muchas otras organizaciones parecidas en Cataluña y España: un grupo de familias de niños con discapacidad intelectual se une para conseguir disponer de una escuela inclusiva para sus hijos e hijas. La iniciativa de esas familias fue el origen de una entidad que hoy en día cuenta con más de sesenta personas con discapacidad o trastorno mental contratadas en sus dos centros especiales de empleo. La entidad dispone además de un servicio de terapia ocupacional y un servicio ocupacional de inserción con 30 y 15 plazas, respectivamente, un servicio prelaboral para 25 personas con trastorno mental grave y ofrece 19 plazas residenciales y apoyo profesional para que 18 personas con discapacidad o trastorno mental puedan vivir de forma independiente.

La voluntad de construir una respuesta adecuada a las necesidades de las personas con discapacidad intelectual y/o trastorno mental que facilite una integración social y laboral real ha sido

el motor impulsor de Aprodisca en sus casi treinta años de historia. Una voluntad que explica el esfuerzo constante de la asociación por mejorar sus servicios y desarrollar nuevas áreas de negocio que permitan ampliar y asegurar los puestos de trabajo del centro especial de empleo, así como consolidar los itinerarios individuales de integración laboral.

Como explica Carme Sureda, una de las fundadoras de Aprodisca y actual gerente de la entidad:

Nosotros tenemos un compromiso con las personas con discapacidad intelectual de nuestra comarca que hemos ido ampliando a otros colectivos con problemas de exclusión. Nuestro trabajo se explica como resultado de la búsqueda de respuestas innovadoras a las necesidades de las personas que atendemos.

En el año 1986, después de haber conseguido un aula inclusiva en una escuela normalizada, Aprodisca abre su primer taller ocupacional, germen del actual centro especial de empleo que se creó en 1993. Al principio, el centro se especializó en manipulados y artes gráficas, y más adelante se introdujo también en el sector de la jardinería, muy vinculado a las administraciones locales que son su principal cliente.

El centro especial de empleo de Aprodisca no tarda mucho en tener un buen número de clientes constantes que le permiten alcanzar un nivel de rentabilidad suficiente y le dotan de una significativa estabilidad durante casi una década. Sin embargo, los cambios en el entorno industrial y tecnológico que se aceleran con el inicio de siglo hacen peligrar la estabilidad conseguida y, a finales del año 2002, Aprodisca empieza a plantearse un cambio estratégico significativo. Como explica Carme Sureda:

Nos dimos cuenta de que nuestro entorno estaba cambiando y que a pesar de la rentabilidad nuestro centro especial de empleo estaba en riesgo. Decidimos hacer algo antes de que fuera demasiado tarde.

Aprodisca se avanzaba así a las amenazas del entorno, las cuales se hicieron evidentes en 2003 con la disminución en el número de pedidos de uno de los principales clientes de manipulados, una empresa alemana que decidió deslocalizar a Sudáfrica una línea productiva que realizaba en su fábrica de Montblanc.

La constatación de la realidad acelera el proceso de reflexión estratégica que lleva a Aprodisca a apostar a finales de 2004 por dos líneas de actuación prioritarias: por un lado, el desarrollo de una nueva industria que permita garantizar la ocupación de los trabajadores del centro especial de empleo y la sostenibilidad de los servicios laborales y de la entidad en general, y por otro, la apertura de un nuevo centro en La Selva del Camp, en respuesta a una demanda histórica existente en la población de familias de personas con discapacidad.

En la Selva del Camp, Aprodisca ofrece servicios de atención social y crea un nuevo centro especial de empleo. La creación del nuevo centro lleva a la ampliación de la sección de mani-

pulados y conduce a la entidad a introducirse en nuevas áreas de negocio como la limpieza industrial y el lavado de coches.

Aprodisca, hoy

Así, a finales de 2009, Aprodisca dispone de dos sedes productivas que ofrecen servicios de manipulados, artes gráficas y jardinería, limpieza industrial y lavado de automóviles y ha iniciado la venta de productos agroalimentarios. Estas dos sedes facturaron conjuntamente en el año 2009 más de un millón de euros. La facturación llegó a su máximo punto en el año 2006 y desde entonces había caído sin brusquedad pero de manera continuada situándose en el año 2008 sobre los 800.000 euros. En 2009 las ventas del sector agroalimentario permiten recuperar el crecimiento y situar la facturación por primera vez por encima del millón de euros.

La caída en la facturación durante el período 2006-2008 es una muestra evidente de la creciente vulnerabilidad de lo que hasta a principios del siglo XXI habían sido las principales áreas de negocio de la entidad, los manipulados y las artes gráficas.

Sin embargo, y a pesar de dicha caída, los ingresos y resultados de Aprodisca crecieron de forma exponencial entre 2003 y 2008. De hecho, estamos hablando de una entidad cuyos resultados de explotación aumentaron alrededor de un 50% cada año durante este período. Un incremento que se explica gracias al crecimiento de los ingresos vinculados a los servicios sociales, pero sobre todo a la capacidad de limitar el aumento de gastos de la entidad. Como indicaba una trabajadora de Aprodisca:

> *Nuestra gerente ha logrado hacernos crecer controlando mucho el gasto y a la vez mejorando la calidad de nuestros servicios.*

Este crecimiento controlado ha permitido a la entidad generar un volumen de fondos propios suficiente para encarar con valentía un futuro retador: la apertura de una nueva industria agroalimentaria.

Proceso de reconversión: búsqueda e inicio de una nueva actividad sostenible, definición del proyecto Hortus Aprodiscae

La nueva industria se empieza a gestar en 2003, cuando, conscientes de la vulnerabilidad provocada por los procesos de tecnificación y deslocalización, Aprodisca inicia la búsqueda de alternativas de negocio que garanticen la ocupación de los trabajadores del centro especial de empleo y doten de sostenibilidad económica a la entidad.

La organización se plantea entonces la conveniencia de apostar por el desarrollo de un producto propio. Una apuesta de estas características implica, por un lado, mayor complejidad en la ges-

tión, pero, por otro, permite generar más valor añadido, reducir la dependencia externa y la vulnerabilidad de la empresa ante los cambios económicos.

El entorno rural de la comarca –son muchas las personas de la entidad con vínculos personales en el mundo agrícola–, así como el potencial evidente de la agricultura ecológica que empezaba a despertarse en Cataluña en esos momentos, llevaron a Aprodisca a apostar por dicho sector. En palabras de Anna Mas, responsable del proyecto Hortus Aprodiscae:

> *Buscábamos un producto propio que nos motivara a trabajar intensamente, que nos permitiera depender de nuestra capacidad. Queríamos ofrecer un producto diferenciado y aportar valor añadido a nuestro territorio. Pensamos en la agricultura ecológica como una muy buena opción, pero el cultivo no era suficiente para crear el nivel de ocupación que necesitábamos y, además, queríamos cerrar el ciclo, así que decidimos apostar por crear una empresa agroalimentaria.*

En el año 2005 la Junta Directiva de la asociación aprueba la creación de una empresa agroalimentaria para cultivar, elaborar, transformar y comercializar productos y comida ecológica propia. Se inicia entonces un largo camino para convertir dicho proyecto en realidad y afrontar todos los cambios que va a suponer el proyecto para la organización.

Surge en ese momento la oportunidad de comprar una finca y una masía en Montblanc y se contrata a un agricultor a jornada completa. Poco después se alquilan dos fincas vecinas, se compra maquinaria agrícola y se realiza la instalación de un sistema de riego por aspersión. Así, a principios del año 2005, se empieza a trabajar en la primera parte de la cadena de desarrollo de los nuevos productos, la producción agrícola ecológica, para la que se cuenta con un total de 5,5 hectáreas de tierra. El 11 de abril de 2005, Aprodisca da de alta las fincas en el Consejo Catalán de Producción Ecológica (CCPE).

Mientras, Aprodisca busca apoyo externo de una consultoría especializada en el sector agroalimentario, GEI-2A, que diseña con detalle las instalaciones y la maquinaria de la nueva industria, y colabora con la entidad en la definición de las líneas de producto y la estrategia comercial a seguir. A medida que el proyecto avanza en concreción, crece el convencimiento del equipo directivo sobre la idoneidad de la apuesta realizada. Sin embargo, el hecho de no disponer de suficientes fondos propios, así como la dificultad de encontrar financiación ajena, ralentizan su desarrollo.

Se define un plan de inversiones dividido en fases para disponer de más tiempo para incrementar el volumen de fondos propios, y, a la par, conseguir el soporte financiero de alguna entidad externa. Finalmente, las negociaciones con distintas entidades financieras surgen efecto y se consigue un préstamo para el proyecto. Dicho préstamo permite, junto con los fondos propios, financiar el monto principal de la inversión, a la que también contribuye el sistema de pago acordado con los proveedores y las subvenciones de capital vinculadas a la creación de puestos de trabajo concedidas por el gobierno de la Generalitat de Catalunya.

A finales de 2006 se inician las obras de ampliación de las nuevas instalaciones en el terreno contiguo a la sede de la entidad, cedido por el Ayuntamiento de Montblanc en sus inicios, en las que se ubicará la futura industria alimentaria. A causa de las dificultades de financiación y al ajuste entre financiación e inversión, las obras finalizarán a mediados de 2010.

Aprodisca aprovecha los años de creación de la industria para profundizar en el conocimiento del mercado alimentario ecológico, testar una estrategia de comercialización de sus productos a través de la venta de los productos propios cultivados y en una primera fase de elaboración, e iniciar así la introducción de su marca en el mercado.

Líneas de producto

Aprodisca tiene previsto desarrollar a través de la nueva empresa agroalimentaria cinco líneas de producto complementarias entre sí:

- Venta directa de productos de la propia huerta (hortalizas): Hortus Viridus.
- Elaboración y venta de conservas tradicionales: Hortus Conditius.
- Elaboración de plantas aromáticas y condimentos: Hortus Siccus.
- Elaboración de comidas preparadas ecológicas. Se incluyen aquí derivados de cereales (pan, pasta fresca y seca), la elaboración de productos de cuarta gama (p. ej.: ensalada cortada y envasada, zanahoria rallada…) o hasta *catering* para empresas y particulares, y la gestión de comedores ecológicos: Hortus Coctus.
- Elaboración de productos *delicatessen* ecológicos: Hortus Epicureus.

A estas cinco líneas se le añade una sexta dedicada al diseño y ejecución de acciones de promoción de la alimentación y agricultura ecológica.

Aprodisca apuesta así por situarse en el mercado ecológico con una amplia oferta de productos –en estos momentos dispone de un catálogo de más de sesenta referencias– e intenta posicionarse y diferenciarse por su calidad y originalidad. Todas las referencias y las líneas de producto se engloban bajo una marca particular de reciente creación: Hortus Aprodiscae.

La creación de una marca propia y el cuidado de la imagen del producto y los procesos de elaboración y empaquetado forman parte de la estrategia de posicionamiento de Aprodisca, que quiere diferenciarse en un mercado en el que los productos nacionales ecológicos optan en general por presentarse como productos básicos y artesanos, y en el que los productos elaborados suelen ser de importación y de precios muy altos.

Aprodisca busca situarse, además, en nichos de mercado en los que exista poca competencia, mediante el desarrollo de productos para los que la oferta es limitada y la demanda es evidente,

como pan ecológico integral, pasta seca o algún tipo de conservas, o a través de la elaboración de productos bajo demanda específica.

La adaptación a las necesidades del cliente con productos únicos, respetando siempre la calidad, es un elemento clave del negocio. En este sentido, la figura del *executive chef,* responsable del diseño y la elaboración de nuevos productos, es fundamental en un proceso de producción que está pensado con suficiente flexibilidad para dar respuesta a las distintas necesidades de elaboración en función de la época del año, el producto disponible y las demandas de los consumidores. Flexibilidad, capacidad de adaptación y calidad del producto en origen son factores que el *executive chef* –con una amplia red de contactos y trayectoria profesional– ha sabido explotar como argumentos clave de venta y han permitido a la marca Hortus Aprodiscae introducirse en un mercado inicialmente no previsto, el de la alta gastronomía catalana. Este sector se muestra muy interesado en la oferta de Hortus y puede convertirse en un futuro cercano en una vía importante de comercialización de determinados productos.

Estrategia de comercialización

De hecho, los restauradores son una vía más, pero ni mucho menos la prioritaria, dentro de la estrategia de comercialización de Aprodisca, que se centra prioritariamente en el comercio de proximidad y la venta directa a través de mercados especializados, el contacto con asociaciones de consumidores, cooperativas de consumo y restauradores, así como la apertura de sus propias tiendas.

La comercialización directa permite a la asociación evitar intermediarios y ofrecer los productos a precios más asequibles. Además, la relación directa con el cliente, especialmente con las cooperativas de consumidores y los grandes restauradores, facilita el conocimiento de su opinión respecto al producto y la adaptación o modificación del mismo en función de sus necesidades.

Por otra parte, y como ellos mismos explican:

> *Estamos convencidos del efecto multiplicador del comercio de proximidad y de las relaciones de confianza entre los consumidores y los productores.*

Por esa razón, desde que en 2006 Aprodisca se iniciara en el mundo de la agricultura ecológica, la empresa está presente en tres mercados semanales en Montblanc, L'Espluga de Francolí y La Selva del Camp. Además, participa en la mayoría de los mercados agroecológicos que se celebran en Cataluña y cada segundo sábado de mes está presente en el mercado agroecológico de Valls con el grupo de agricultores que pertenecen a ADV Ecológica Gent del Camp.

Desde enero de 2009, Aprodisca tiene una tienda en Montblanc en la que ofrece sus propios

productos, así como de otros agricultores/productores ecológicos, y espera abrir próximamente nuevas tiendas.

Por otra parte, se han establecido contactos con algunas cooperativas de consumidores y una vez puesta en marcha la industria se prevé lanzar una campaña intensiva de comunicación y relaciones públicas para vincularse con las ya más de setenta cooperativas de este tipo existentes en Cataluña. Unas cooperativas que por su constancia en el consumo y el nivel de confianza que establecen con los proveedores son consideradas por la empresa como una de los principales puntos de comercialización.

> *El hecho de ser una entidad social facilita nuestra diferenciación en un mercado en el que los consumidores son especialmente exigentes y escrupulosos en el conocimiento de los procesos de producción y elaboración y las características de los productores.*

Otro cliente potencial significativo son los gestores de comedores ecológicos,[15] que, en estos momentos, se encuentran con importantes dificultades para abastecerse de determinados productos y están deseosos de contar con proveedores cercanos que garanticen suministros. Uno suministros que Hortus Aprodiscae puede ofrecerles y que le asegurarían un volumen de ventas estable aunque con bajo margen. La pertenencia de Aprodisca a la Mesa de Comedores Escolares y su experiencia en la gestión del único comedor colectivo totalmente ecológico en Cataluña posiciona a la entidad en un lugar privilegiado para el desarrollo de este mercado. Un mercado en el que también quiere entrar como gestor directo, aunque limitándose muy claramente a las escuelas de proximidad y, por tanto, no entrando en competencia directa con otros miembros de la plataforma.

15 El caso de Fundación Futur, que analizamos más adelante, entra en esta categoría.

Sistema de producción y cadena de valor

Tanto las opciones de comercialización como de producción y provisión son una clara muestra de la voluntad de Aprodisca de construir un negocio en el que, a diferencia de lo que ocurre con los manipulados o la serigrafía, la entidad pueda asumir la mayor parte de la cadena de valor y así internalizar el beneficio generado en las distintas etapas de producción.

Aprodisca quiere procesar, elaborar y vender, si es posible, aquello que cultiva. Unos cultivos que se realizan desde los principios de la agricultura ecológica. Una agricultura que tiene como objetivo obtener alimen-

tos de la más alta calidad nutritiva y organoléptica (color, olor, sabor), basándose en el respeto al medio ambiente y en el mantenimiento de la fertilidad de la tierra mediante un desarrollo agrario perdurable. En definitiva, se trata de conseguir alimentos sin el empleo de materias químicas sintéticas –y en algunos casos contaminantes– manteniendo el equilibrio biológico del medio ambiente.

Aprodisca vende parte de los productos derivados de esa producción directamente al consumidor y espera procesar el 60% de los mismos en su industria alimentaria, la cual requerirá de materias primas de otros productores para dar respuesta a la demanda esperada. Para cubrir dichas necesidades, Aprodisca ha establecido relaciones comerciales con una asociación que integra a los principales agricultores ecológicos de la zona (ADV Ecológica Gent del Camp), lo que permite potenciar este sector en el territorio, así como conseguir evitar intermediarios y rebajar costes. Actualmente, además, Aprodisca vende en su tienda productos procedentes de otros productores ecológicos, lo que le permite disponer ya de una red de proveedores consolidada.

De hecho, el fortalecimiento de las relaciones con proveedores y el convencimiento de formar parte de una cadena de valor conjunta es una parte clave de un modelo de negocio que tiene también en el acercamiento al cliente final y en la ampliación del espectro de participación del mismo un elemento definitorio. Tal como nos explica Anna Mas:

> *Cuanto más cerca estemos del cliente, más fácil será responder a sus necesidades y adaptarnos a sus demandas… Cuanto más control tengamos directamente del producto inicial, de nuestra materia prima, más calidad y valor añadido podremos ofrecer.*

Cambios organizativos y gestión de recursos humanos

La apertura de la nueva industria alimentaria tiene importantes implicaciones en la organización y la gestión de los recursos humanos de la entidad. No debemos olvidar que, aunque esté previsto crear más de veinte nuevos puestos de trabajo, la nueva industria nace principalmente para conservar los ya existentes. Estamos, pues, ante una reconversión empresarial, que no implica el cierre total del resto de actividades productivas de Aprodisca –de hecho, está previsto mantener parte de la actividad en serigrafía, servicios de jardinería, limpieza industrial y lavado de automóviles–, aunque sí que conlleva una disminución paulatina del volumen de manipulados.

A finales del año 2009, y antes de abrir las nuevas instalaciones, son ya 26 las personas que trabajan en el proyecto Hortus (13 de ellas con discapacidad provenientes del sector de manipulados), lo que hace pensar que el número de puestos de trabajo creados a largo plazo podría ser superior al previsto. Esto debería permitir acelerar el proceso de reconversión, el cual no se prevé exento de dificultades.

Tal y como nos explica Anna Mas, la nueva industria supone nuevas funciones, horarios y turnos de trabajo.

La agricultura y la producción agroalimentarias no entienden de vacaciones en agosto o Navidad… Ni de horarios de nueve a cinco… Eso supone transformar una cultura muy arraigada. Además, el trabajo de manipulados es una actividad sencilla que puede hacer mucha gente, y eso no es así en todos los trabajos de campo.

Mucha formación, acompañada de comunicación de la razón y urgencia del cambio, de una definición de puestos de trabajo ajustándose al perfil de los trabajadores disponibles, la selección en función de perfiles y mucho acompañamiento han sido parte de las estrategias seguidas por Aprodisca para preparar el cambio. Un cambio que es complejo en cualquier empresa, pero seguramente aún más en una en la que la mayor parte de los trabajadores tiene alguna discapacidad.

Pero el cambio no sólo afecta a los trabajadores con discapacidad de la plantilla. Con la introducción en el sector agroalimentario, Aprodisca pasa de ser una empresa principalmente de servicios industriales a una empresa de productos y servicios destinados al consumo. Este cambio requiere de nuevas capacidades y obliga a transformar las prioridades organizativas. El cuidado de la imagen y el *marketing* ganan peso, la garantía de calidad y el desarrollo de estrictos sistemas de control de la misma se convierten en críticos en un sector muy vulnerable.

Con la nueva industria, Aprodisca se abre a la calle y convierte el contacto directo con el consumidor final de su producto en un elemento clave de su negocio. Este contacto directo hace surgir nuevas oportunidades en el ámbito de la sensibilización y la inserción social y laboral de las personas con discapacidad y/o trastorno mental, pero a la vez eleva el nivel de exigencia externa hacia una organización que hasta hace poco era sólo conocida en la comarca en la que trabajaba.

Liderazgo del cambio

La apuesta por la apertura de una nueva industria no hubiera sido posible sin el carácter emprendedor y la firme voluntad de la gerente de Aprodisca, Carme Sureda.

Carme es de hecho una de las fundadoras de Aprodisca. Madre de una niña con síndrome de Down, Carme emprendió hace casi treinta años una lucha por los derechos de su hija que la llevó a comprometerse con un proyecto del que ya no se pudo desvincular, un proyecto que de hecho es parte de su vida.

Su pasión, enorme dedicación y capacidad de emprendimiento han permitido que Aprodisca se haya consolidado y haya superado etapas críticas. Carme ha conseguido transmitir su amor por el proyecto a su otra hija, Anna Mas, que en estos momentos lidera el proyecto del Hortus y se perfila como el relevo generacional de una entidad que cuenta con un equipo directivo comprometido. Como explica Anna:

Después de trabajar en diversas empresas en Barcelona, así como en alguna fundación, me planteé regresar a Montblanc… Carme me sugirió que me incorporara a Aprodisca; acababa de irse una persona clave del equipo y necesitaban a alguien con experiencia en el mundo empresarial. Aprodisca siempre había formado parte de mi vida, de pequeña había pasado muchas horas aquí, mientras mi madre trabajaba… pero nunca imaginé que acabaría trabajando aquí.

Hablar con Carme y Anna es descubrir como pasión, implicación personal y profesionalidad pueden ir de la mano. Es disfrutar escuchando un proyecto estratégicamente definido. Es conocer un equipo que, convencido del valor de su apuesta y su factibilidad, se entrega a su consecución. En palabras de Anna:

Sabemos que Hortus funcionará. Tenemos un proyecto muy bien definido, un posicionamiento claro y disponemos de la capacidad para desarrollarlo. Es cansado…, duro..., pero estamos seguros de que lo conseguiremos. Porque además nos mueve lo que siempre nos ha movido: el deseo de crear puestos de trabajo para personas con discapacidad.

Creación de valor económico y social

De hecho, la oferta de puestos de trabajo para personas con discapacidad y/o trastorno mental constituye una de las principales aportaciones de la entidad, una de las razones fundamentales de la existencia de su centro especial de empleo. Un centro que es concebido por la entidad como un eslabón dentro de los procesos individuales de inserción laboral que pueden iniciarse en algunos casos en él y que tiene como objetivo culminar, en aquellos casos en que sea posible y deseable, y una vez desarrollados los hábitos y conseguida la experiencia laboral en el centro especial de empleo, con la inserción en la empresa ordinaria. Una inserción que constituye un objetivo claro de la entidad y uno de sus impactos más significativos. Así, en sus casi diez años de experiencia en acompañamiento en empresas ordinarias de personas con discapacidad, Aprodisca ha incorporado en el mercado ordinario a más de veinte trabajadores que han pasado por su centro especial de empleo.

El proyecto Hortus Aprodiscae pretende asegurar la continuidad de todo ese proceso con la creación de veinte nuevos puestos de trabajo y la reconversión, si es necesario, o creación, de treinta puestos más. Estamos pues ante un proyecto que creará cincuenta puestos de trabajo para personas con discapacidad y trastorno mental y ofrecerá oportunidades laborales estables y de calidad para veinte profesionales de la comarca. De esta forma, el proyecto permitirá recuperar el talento profesional y fijarlo en el territorio.

Ahora bien, el impacto de Hortus Aprodiscae va más allá del aspecto laboral. Hortus contribuye al desarrollo de un sector económico emergente, al ofrecer un modelo alternativo a las actuales explotaciones agrícolas, muchas de ellas deficitarias, y plantear una opción clara para

los productores de la comarca.[16] Tal como explica Anna Mas, responsable del proyecto Hortus:

> *Nuestro territorio se caracteriza por la agricultura intensiva, con pequeños terrenos poco rentables. En este entorno, la agricultura ecológica es una muy buena opción, una alternativa clara para el desarrollo de nuestra agricultura local.*

El fomento del trabajo en red, la cooperación con otros agricultores ecológicos y la consolidación de una trama de contactos con grupos de consumidores de todo Cataluña –elementos definitorios de la estrategia de negocio– suponen un beneficio para el conjunto del sector, en el que hoy en día la demanda supera con creces la oferta.

Por otra parte, Hortus desea impulsar un cambio en los hábitos alimentarios, al acercar al consumidor productos de calidad y ofertar servicios de *catering* ecológicos a escuelas e instituciones de la comarca. Contribuye así a fomentar una alimentación más saludable, equilibrada y nutritiva. En esta línea cabe destacar el lanzamiento de un conjunto de actividades dedicadas a la promoción, sensibilización y difusión de la alimentación y la agricultura ecológica, entre las que se incluyen cursos de cocina, exposiciones, etc.

16 Naturalmente, la iniciativa comparte muchas de las ideas que hemos visto en el caso de L'Olivera.

El futuro, los grandes retos

Aprodisca debe trabajar para convertir en realidad una idea de negocio incipiente, desarrollar unas líneas de productos ya pensadas, adaptándolas a su capacidad real y a la demanda del consumidor, consolidar las relaciones con éste y crear una imagen de marca que le permita ir entrando de forma paulatina en el mercado. Todo ello con el objetivo de generar un volumen de negocio suficiente que le permita retornar la inversión realizada y conservar y crear más de ochenta puestos de trabajo.

Se trata de un enorme reto, que se une, además, a la necesidad de conducir la organización a través de los cambios que el nuevo negocio implica tanto en el ámbito externo, como en sus prioridades y funciones. Un enorme reto que Carme Sureda, actual gerente de la entidad, y su equipo han de afrontar. Un reto que Carme tiene claro que no puede asumir sola. En este sentido, y después de más de treinta años al frente de la organización, Aprodisca se plantea la necesidad de preparar el

relevo generacional. La consolidación de un equipo directivo fuerte en el que se incorporen personas jóvenes con suficiente bagaje se perfila así como una tarea clave, en la que Aprodisca ya lleva tiempo trabajando. De hecho, el liderazgo del nuevo proyecto, Hortus Aprodiscae, ha sido ya asumido por un grupo de jóvenes profesionales comprometidos con Aprodisca, que tiene el reto y la firme voluntad de situar el proyecto Hortus Aprodiscae –y con él Aprodisca– en el camino de la sostenibilidad y el crecimiento, en el que la entidad ha caminado en sus tres décadas de existencia y en el que tiene la firme voluntad de continuar andando.

Tabla 4.1. Cuenta de resultados de Aprodisca, 2006-2009

	2006	2007	2008	2009
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	**1.941.629**	**2.111.702**	**2.519.215**	**3.189.018**
Importe neto cifra negocios	907.795	835.204	809.266	1.058.462
Otros ingresos de explotación	1.033.834	1.276.498	1.709.949	2.130.556
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	**1.861.539**	**1.990.510**	**2.340.436**	**2.994.026**
Consumos de explotación	266.091	262.463	281.293	318.484
Gastos de Personal	1.246.542	1.323.202	1.677.299	1.976.757
Dotaciones para las amort. de inmovilizado	91.384	91.257	88.196	94.718
Variación de las provisiones de tráfico	3.050	31.703	14.515	
Otros gastos de explotación	260.572	281.885	308.163	604.065
BENEFICIO DE LA EXPLOTACIÓN	**80.090**	**121.192**	**178.779**	**194.992**
Intereses e ingresos asimilados	3.114	12.688	17.212	5.969
Gastos financieros y gastos asimilados	7.103	8.641	10.926	29.085
Resultados financieros	- 3.989	4.047	6.286	-23.115
BENEFICIO ACTIVIDADES ORDINARIAS	**76.101**	**125.239**	**185.065**	**24.455**
Benef. en venta de inmovilizado y de cartera			-4.584	
Subv. de capital traspasados al rtdo. ejercicio	25.247	23.903		24.455
Ingresos extraordinarios	1.356	3.035	7.056	
Ingresos y beneficios de otros ejercicios	1.386			
Pérdidas procedentes inm. y cartera de control		148		
Gastos extraordinarios	690			
Gastos y pérdidas de otros ejercicios				
Resultados extraordinarios	27.299	26.790	2.472	
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	**103.400**	**152.029**	**187.537**	**196.332**
RESULTADO EJERCICIO	**103.400**	**152.029**	**187.537**	**196.332**

5. Moltacte: el inicio de un sueño

Mis abuelos y mis padres tenían una tienda de ropa en Puig-reig (el Bages). En un momento de mi vida el médico me dijo que no estaba en condiciones de trabajar. Me ingresaron y después empecé a ir al centro de día y más tarde al club social del proyecto Mosaic de Manresa. Un día en Mosaic me hicieron unos exámenes, y luego me dijeron que tenía el perfil adecuado para trabajar en una tienda de ropa. Y, aquí estoy. Trabajar en Moltacte me hace sentir bien. Antes era centro de día y dormir. Ahora estoy pendiente de las clientas, que ninguna se vaya sin una atención adecuada. Y, lo más importante para mí, me siento útil y la gente de mi entorno me trata como uno más.

Así describe Pere el cambio en su vida desde que entró a trabajar como dependiente en una tienda de Moltacte en Manresa.

En el café de al lado, como cada miércoles, hablan Miquel Isanta, Ana Artazcoz y Jaume Plana, y realizan el análisis semanal de las ventas de las tres tiendas *outlet* de Moltacte. Miquel, Ana y Jaume aprovechan ese encuentro semanal para ponerse al día y se enfrascan en la discusión pausada de los retos que el proyecto debe abordar.

Encuentros casuales que dan lugar a nuevas oportunidades, posibles alianzas, propuestas de nuevas estrategias centran esas conversaciones llenas de pasión. Una pasión que Miquel, Ana y Jaume sienten por un proyecto profesional y vital que les llevó a encontrarse en un momento en el que los tres querían dar un nuevo rumbo a su vida profesional. Un sueño en el que se embarcaron no hace más de dos años y que es actualmente una realidad incipiente, un proyecto con un enorme potencial de desarrollo.

En estos dos años años y medio de trabajo en equipo, Miquel, Ana y Jaume han perfilado un modelo de negocio replicable, que ha conseguido vincular a catorce reconocidas marcas de moda, dispone de tres tiendas abiertas al público e insiere en la actualidad a dieciséis personas con trastorno mental. Un negocio ubicado actualmente en Manresa y en St. Boi de Llobregat que tiene la clara voluntad de expandirse a otras ciudades del territorio.

Un poco de historia

Moltacte nace en 2006, cuando Miquel Isanta, en esos momentos gerente de la Fundació el Molí de Puigvert –fundación nacida en 2002 tras recoger la experiencia de más de 25 años de la comunidad terapéutica del Maresme–, Oscar Miró, gerente de Tac, Taller Auria –cooperativa creada en 1973, que integra en su centro especial de empleo a 225 discapacitados psíquicos, físicos y mentales en Igualada–, y Juan Ruiz, gerente de Teixidors –organización fundada en 1983 dedicada a la elaboración de tejidos artesanales y que forma a personas con dificultades de aprendizaje de Terrassa–, deciden crear una cooperativa de segundo grado que les permita emprender un negocio inclusivo para personas con trastorno mental.

De hecho, los tres fundadores de la cooperativa, que se conocían desde hacía años de sus en-

cuentros en las reuniones de la coordinadora de talleres de discapacitados, llevaban tiempo dando vueltas a la idea de crear una empresa que abriera y gestionara tiendas *outlet* o en las que se vendieran productos producidos por centros especiales de empleo; una idea que se basaba en la experiencia exitosa previa del Molí de Puigvert que gestionaba desde el año 2002 una tienda *outlet* (Fuera de serie) de Massimo Dutti en la pequeña localidad de Palafolls. Tal y como nos explica Miquel Isanta:

> *La creación de una nueva empresa debía permitir replicar el modelo en otras localidades sin poner en peligro los acuerdos ya existentes.*

El proyecto se inicia en enero de 2007 con la apertura de una tienda en la que se vendían tejidos de Teixidors y posteriormente también de la empresa Tapicerías Gancedo en la localidad de Pallafols enfrente de la tienda de Massimo Dutti. Pero la tienda no dio el resultado esperado, como explica Miquel:

> *Nuestra idea era iniciarnos con tiendas outlet, pero la dificultad de encontrar marcas colaboradoras nos llevó a empezar con la tienda de tejidos. Sin embargo, aún no disponíamos de una marca propia… y además estábamos ante una compra que no es tanto de impulso como la de ropa… lo que dificulta su consolidación. Empezamos la casa por el tejado.*

En diciembre de 2007, y tras constatar las dificultades económicas de la tienda, Moltacte y Gancedo deciden cerrarla. A partir de ese momento, Moltacte se propone focalizar sus esfuerzos en la consolidación de su proyecto de tiendas *outlet*, que había empezado a dar sus primeros pasos tras una visita de los fundadores de Moltacte al Ayuntamiento de Manresa. Nos lo explica Miquel Isanta:

> *El Ayuntamiento de Manresa se había mostrado interesado en su momento por el proyecto del Molí de Puigvert. A principios de 2007 estaba intentando crear una red de entidades sociales que dieran respuesta a las necesidades del territorio y nos propusieron formar parte de ella.*

Surge en ese momento una clara oportunidad que perfila a la ciudad de Manresa como base de operaciones de la cooperativa Moltacte. La casualidad quiere que el mismo día en que Miquel Isanta visita Manresa conozca a Ana Artazcoz, que vive en esa localidad. Ana le comenta que, después de muchos años vinculada a la cooperación al desarrollo, desea un cambio de trabajo. Tras varias conversaciones, Miquel le ofrece asumir la gerencia y el liderazgo del proyecto. La actual responsable de expansión comercial de Moltacte acepta el reto, y se inicia un período intensivo, que dura aproximadamente un año, durante el cual se realiza un exhaustivo plan de negocio –estudios de viabilidad, desarrollo imagen de marca– y se asientan las bases de la empresa –protocolos de relación con la entidad de atención sociolaboral de personas con trastorno mental, contactos con firmas, búsqueda de local y financiación. Se encargan estudios de mercado para la apertura de tiendas en Manresa o Reus, localidad que también muestra interés en el proyecto. Finalmente, y dadas las facilidades ofrecidas por el Ayuntamiento de Manresa y Mosaic, la enti-

dad responsable de la atención sociolaboral de personas con trastorno mental de Manresa, se decide abrir la primera tienda en dicha ciudad.

En diciembre de 2007, Miquel Isanta abandona definitivamente el Molí de Puigvert, se incorpora a Moltacte y asume la gerencia. En junio de 2008, el equipo directivo de Moltacte se completa con la incorporación de Jaume Plana, actual responsable de recursos humanos y financiero.

En febrero de 2008 se firma un primer acuerdo con la agrupación textil FAGEPI, clúster textil ubicado en el centro de Cataluña, Igualada, que agrupa a más de 190 empresas textiles de la comarca. Este acuerdo supone un punto de inflexión definitivo para el inicio del negocio, ya que es a partir del mismo que se realiza un primer pacto con cuatro marcas de moda que deciden apostar por el proyecto (Escorpión, Naulover, Messcalino, Torradas). A principios de 2008 la Obra Social de Caixa Catalunya concede una ayuda para iniciar el proyecto. Para la apertura de la primera tienda se decide optar por un modelo estratégico de gran oferta de marcas con el fin de conseguir que no se trate únicamente de una tienda de la ciudad de Manresa sino de un *outlet* que despierte el interés de clientes de otras comarcas, e incluso que merezca la pena desplazarse desde Barcelona para comprar en ella. Por esta razón se consigue antes de la apertura, pasar a contar con un total de ocho marcas con la incorporación de Armand Basi, Yerse, Selvatgi y Diktons. Como resultado de las acciones comerciales, a principios de 2009 se consigue firmar otro acuerdo con Mango y ampliar de nuevo el número de marcas con la incorporación de Jocavi y Anna Mora.

Finalmente, en octubre de 2008 se abre la primera tienda Moltacte multimarca en un precioso local de Manresa, y en febrero de 2009 una segunda tienda, en este caso un *outlet* que vende productos de la marca Mango en la misma ciudad.

En noviembre del 2009 el Alcalde de la localidad de Sant Boi de Llobregat visita los puntos de venta Moltacte en Manresa, y manifiesta la voluntad de llegar a un acuerdo para que Moltacte se implante en su localidad.El día 31 de diciembre de 2009 Miquel Isanta comunica al Alcalde de Sant Boi de Llobregat la decisión de iniciar la réplica del modelo Moltacte en esta localidad, como parte integrante de un proyecto más amplio de dinamización comercial y lúdica del centro de la ciudad. El nuevo punto de venta se abre al público el día 8 de abril de 2010.

Moltacte, hoy

Así, a mediados de 2010, Moltacte es ya una realidad, una empresa que dispone de tres tiendas *outlet* ubicadas en Manresa y St Boi de LLobregat. La facturación media mensual desde su apertura ha sido de 27.000 y 14.000 euros, para las tienda multimarca y Mango, respectivamente.

Las previsiones realizadas sobre la base de otras tiendas *outlet* de las marcas colaboradoras apuntan a que, una vez finalizado el año 2010, se llegará a un nivel de facturación suficiente para cubrir los gastos asociados a las mismas y amortizar la inversión. De momento, la facturación de

estos últimos meses, a pesar de la crisis y de las dificultades que vive hoy en día el pequeño comercio, lleva a realizar una previsión exenta de optimismos, que permite, sin embargo, imaginar ya un pequeño margen de beneficio en las tres tiendas abiertas.

Tabla 5.1. Previsión de la cuenta de resultados de Moltacte año 2010

	Central	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Total
INGRESOS	**177.000,00 €**	**391.347,80 €**	**142.347,80 €**	**206.347,80 €**	**917.043,40 €**
Venta mercaderías		360.000,00 €	128.000,00 €	180.000	668.000,00 €
Subvenciones	96.000,00 €	14.347,80 €	14.347,80 €	14.348	139.043,40 €
Ayudas privadas	81.000,00 €				81.000,00 €
Aportación firmas		17.000		12.000	29.000,00 €
GASTOS	**225.350,25 €**	**360.434,13 €**	**132.628,93 €**	**192.994,21 €**	**911.407,52 €**
Personal	170.624,55 €	69.613,12 €	58.880,97 €	52.442	351.560,24 €
Otros	26.108,00 €	14.152,60 €	12.827,96 €	14.153	67.241,17 €
Gastos financieros	28.617,71 €				28.617,71 €
Alquiler		29.495,00 €	14.220,00 €		43.715,00 €
Amortiz. Inmov. Material		13.173,41 €	8.300,00 €	13.000	34.473,41 €
Compra mercaderías		234.000,00 €	38.400,00 €	113.400	385.800,00 €
RESULTADO	**-48.350,25 €**	**30.913,67 €**	**9.718,87 €**	**13.353,59 €**	**5.635,88 €**

De hecho, desde Fagepi se valoran los actuales resultados de las tiendas Moltacte como positivos y ajustados a la normalidad de una reciente apertura en el sector del *retailing* a pesar de estar un poco por debajo de las previsiones en un inicio realizadas. Unas previsiones que la crisis ha hecho evidentemente modificar.

A pesar de ello, el equipo directivo de Moltacte no abandona el proyecto de expansión territorial y en estos momentos busca financiación ajena y otras marcas colaboradoras que permitan ampliar el número de tiendas abiertas.

Las tiendas Moltacte, el modelo de negocio

El proyecto Moltacte pretende impulsar la creación de una cadena de tiendas *outlet* bajo la marca Moltacte en las que se vendan excedentes de firmas o marcas de moda de prestigio a precio reducido.

El acuerdo con marcas de moda reconocidas y el apoyo que éstas prestan a Moltacte son elementos centrales del negocio. Dichas marcas apuestan por un proyecto claramente innovador, que les propone expresar un compromiso social compartido vendiendo por primera vez sus productos en

un mismo espacio *outlet*. El proyecto, para que sea exitoso, plantea a las empresas participantes la necesidad de renunciar a la presencia exclusiva y predominante de su marca en una tienda compartida, de la que, además, no controlan ni la propiedad ni la gestión. Como explica Bernat Biosca, *managing director* de Escorpión:

> *El proyecto de Moltacte plantea dos innovaciones radicales. Por una parte, obliga a la cooperación de marcas que son competidoras en la creación de un canal de distribución conjunto. Por otra, supone la integración de personas con trastorno mental al ponerlas de cara al público en las tiendas.*

El proyecto Moltacte perfila un modelo de negocio en el que todos los actores implicados, marcas de ropa, trabajadores discapacitados y consumidores pueden beneficiarse al unísono. De hecho, el beneficio económico generado por el proyecto y su clara relación con una necesidad detectada por las propias marcas, la gestión de sus excedentes, se convierte en la razón principal que lleva a Fagepi y marcas asociadas a vincularse inicialmente a él. En palabras de David García, gerente de Fagepi:

> *Fagepi llevaba tiempo estudiando la idea de crear un gran* outlet *comarcal que permitiera dar salida a los sobrantes de stock de las distintas marcas. Habíamos realizado estudios sobre el tipo de piezas disponibles y la ubicación del* outlet. *Disponíamos de un modelo claro de negocio. Así, cuando conocimos el proyecto de Moltacte vimos que coincidía con nuestros objetivos.*

A la coincidencia de objetivos comerciales, se añadió el compromiso social que el proyecto suponía. Ese valor social facilitó la implicación de algunas marcas, y explica, como indican en Fagepi, la ilusión con la que algunos de los responsables se tomaron el proyecto. La colaboración del cluster Fagepi permitió conseguir la confianza de cinco conocidas marcas de ropa que se adhirieron inicialmente al proyecto. Posteriormente, se añadieron ocho marcas más.

Tabla 5.2. Marcas presentes en el *outlet* multimarca de Moltacte

Armand Basi	Escorpión	Messcalino	Naulover	Torradas	Selvatgi
Yerse	Dikton's	Jocavi	Anna Mora	Jota+Ge-Nexa	Teixidors

Los excedentes de dichas marcas están presentes en la tienda multimarca que Moltacte posee en la ciudad de Manresa. Las marcas contribuyen con una aportación fija anual al funcionamiento de la tienda (2.500 euros en el año 2009) la gestión de la cual recae directamente sobre Moltacte. Las marcas también libran en depósito a Moltacte la mercancía según lo que cada marca y la responsable comercial de Moltacte acuerdan para cada temporada Los stocks no vendidos son devueltos a las marcas al final de temporada.

La colaboración de los responsables comerciales de las marcas es fundamental. Como explica Mónica Valverde de Moltacte:

Los comerciales son expertos en el negocio de la moda. Ellos nos aconsejan sobre las prendas y cómo disponerlas en la tienda. Sus visitas nos ayudan mucho a profundizar en el conocimiento del sector y sacar más rendimiento de los productos que tenemos.

Moltacte y la marca se reparten el margen comercial de la venta del producto. El margen, fijado en el acuerdo con Fagepi, es el mismo para todas las marcas (el 33% Moltacte y el 67% la marca). Moltacte asume los costes asociados a la gestión de la tienda y las pérdidas o deterioros de los productos.

Los precios de venta al público en la tienda multimarca se sitúan entre un mínimo del 50% y un máximo del 75% en rebajas, por debajo del precio de referencia original. Al tratarse de una oferta multimarca Moltacte ofrece a sus clientes mayor posibilidad de elección que en los *outlets* tradicionales. Pero el modelo de *outlet* Moltacte no es siempre multimarca. Moltacte posee también una tienda *outlet* de una sola marca, en la que vende prendas, accesorios y complementos de las marcas MANGO-MNG. En este caso, Moltacte procede a la compra de excedentes de temporadas anteriores de la marca en cuestión, y los puede vender al precio y según las condiciones que estime convenientes (actualmente una media del 50% de descuento sobre precio original). El margen comercial corresponde en un 65% a Moltacte, quien asume también el total del riesgo asociado a la falta de venta de los productos comprados.

El acuerdo con Moltacte permite a la empresa proveedora MANGO el cumplimiento de la LISMI (Ley de Integración Social de Minusválidos). Así, MANGO se compromete a cubrir el coste del transporte de las mercancías vendidas y donar el equivalente a un 10% del valor de las facturas emitidas por ella misma a Moltacte a una de las entidades de discapacitados fundadora de Moltacte.

Comunicación e imagen de marca

La creación y la consolidación de una marca social de *outlets* propia, Moltacte, ha sido una de las estrategias clave de la empresa. Su objetivo es convertirse en símbolo de calidad y compromiso social, una referencia para las empresas colaboradoras y proveedoras y el consumidor, y una vía a través de la cual la empresa pueda canalizar la apertura de nuevas tiendas en otros sectores vinculados al pequeño comercio pero no necesariamente a la moda. Desde Moltacte lo explican claramente:

Queremos que Moltacte sea una marca de referencia, que comunique valores como la sobriedad y la claridad, que nos permita crecer para conseguir que más personas con enfermedad mental tengan una oportunidad.

Para conseguir dicho objetivo, Moltacte cuida especialmente su imagen. Así, la identidad visual ha sido desarrollada por una empresa especializada, The Tabasco Creativa Co., que ha diseñado una

imagen de marca profesional, elegante, sobria y atemporal, en concordancia con la de las marcas colaboradoras, que deben aceptar como requisito indispensable la comercialización de sus productos en una tienda de marca Moltacte.



Moltacte, inauguración tienda Manresa 2009


Inauguración tienda St. Boi Llobregat, 2010.

Las tiendas se han diseñado y se han montado cuidando hasta el último detalle, intentando generar una «experiencia de comprar» agradable. Así, en su decoración ha participado un estudio especializado de diseño, Estudi Ribaudi, y una especialista en Feng Shui, arte chino que estudia cómo una determinada construcción influye de manera beneficiosa o perjudicial en las personas, en virtud de la orientación, el magnetismo, el entorno y la funcionalidad del espacio.

Actualmente, las tres tiendas de Moltacte venden ropa de mujer. El hecho de especializarse en ropa femenina fue una decisión que se tomó conjuntamente entre todas las empresas colaboradoras. La limitación del espacio y la distribución de la primera tienda dificultaban la separación de las prendas en función de distintos públicos. Además, la mayor facilidad del mercado de ropa femenino fue también una de las razones principales que llevaron a apostar por dicha especialización inicial, que parece estar funcionando, pero que no supone en ningún momento abandonar definitivamente otros públicos potenciales. De hecho, Moltacte realiza actualmente un sondeo entre marcas de ropa de hombre con suficiente atractivo para ampliar su primera tienda y abrir un espacio para este colectivo gracias al tamaño del local.

Claves explicativas y gestión de recursos humanos

Moltacte nació con el objetivo de generar oportunidades laborales sostenibles y dignas dirigidas a personas con trastornos de salud mental. Estas oportunidades no sólo deben ser un trabajo fijo remunerado, sino que también deben brindarles la posibilidad de salir de la marginación social a la que normalmente la sociedad les condena. Por ello, la visibilidad y la normalización del colectivo se convierten en elementos fundamentales del negocio.

Moltacte pretende conseguir un cambio en las personas con trastorno mental y a la vez romper con los prejuicios que se han construido alrededor de este colectivo. En este sentido, la creación de puestos de trabajo que permitan al enfermo mental tener contacto con el público se convierte en el elemento central de la estrategia de recursos humanos de la entidad, una estrategia que quiere contribuir a conseguir un cambio en la mentalidad del consumidor y en su visión de las personas con trastorno mental.

La atención al cliente en las tiendas es responsabilidad de un equipo de personas con trastorno mental, que trabajan bajo la supervisión de un encargado/a. La figura del encargado es, en este caso, crucial. Debe tener experiencia previa en el sector y, por tanto, ser capaz de gestionar la tienda y atender al cliente, y la vez debe tener la capacidad de coordinar a un equipo de personas con discapacidad. Dicha coordinación –no debemos olvidarlo– tiene que garantizar la correcta atención al público y a la vez contribuir al aprendizaje y el crecimiento del personal de la empresa. La encargada de la tienda multimarca de Manresa explica su rol y lo que para ella supone:

> *Mi función aquí es coordinar la tienda y estar al lado de mis compañeros para que aprendan y desarrollen su trabajo. Yo antes no había trabajado nunca con personas con enfermedad mental y la verdad es que es mucho más fácil de lo que esperaba. Ellos me han acogido muy bien, tienen muchas ganas de aprender y están muy motivados por el trabajo. Eso hace mi trabajo muy enriquecedor, es muy bonito.*

La encargada de la tienda realiza el seguimiento cotidiano de los trabajadores. En este seguimiento también participa el responsable de recursos humanos de la entidad y próximamente contará con la unidad de apoyo de Moltacte, formada por una psicóloga y una trabajadora social. El proyecto Mosaic –iniciativa que vela por la inserción comunitaria de personas con enfermedad mental en la ciudad de Manresa– se ocupa de la preselección de los candidatos y del seguimiento sociosanitario de los trabajadores con trastorno mental de las tiendas. El acuerdo con esta entidad es un elemento fundamental del proyecto. Moltacte pretende hacer extensivo este tipo de acuerdo a otras entidades de atención a las personas con trastorno mental de los territorios en los que ubicará sus tiendas.

Así, a principios del 2010 Moltacte establece acuerdos con “Serveis en Salut Mental de Sant Joan de Déu”, “Complex asistencial en Salut Mental Germanes Hospitalàries Benito Menni” Coressa y la Fundación Marianao en el territorio del Baix Llobregat, para garantizar la selección y el seguimiento de las personas con TMS que se contrataran para la nueva tienda de Sant Boi.

A mediados de 2010, el equipo humano de Moltacte estaba formado por 28 personas. Tres personas que componían el equipo directivo de la entidad (un gerente, una responsable de expansión y un responsable de recursos humanos y financieros) y 22 que correspondían a personal directo de las tiendas. Unas tiendas que cuentan cada una con un encargado y un vendedor no discapacitado, y con 5/6 ayudantes de vendedor con trastorno mental. Hablamos pues de tres tiendas que ofrecen 16 puestos de trabajo para personas con trastorno mental. Puestos de trabajo que, en este caso, y para adaptarse a las necesidades de las personas que los ocupan son la mayoría a tiempo parcial (entre 40 y 60% de la jornada total) y una persona a jornada completa.

El objetivo de Moltacte es ofrecer a dichas personas una carrera profesional, si es posible dentro de la propia entidad. Si no, se buscan alternativas en empresas externas según las capacidades, las necesidades y los deseos de los propios trabajadores.

Compromiso e implicación

El sueño de Miquel Isanta, Oscar Miró y Juan Ruiz empieza a tomar forma. Un sueño que ha dejado de pertenecer a sus fundadores para convertirse en un esperanza compartida por un equipo directivo que ha asumido el proyecto como propio y unas empresas y entidades colaboradoras que han creído en su enorme potencial.

Como bien explican Miquel Isanta, Anna Artazcoz y Jaume Plana –los tres, miembros del equipo directivo de la entidad–, Moltacte les ha ofrecido la oportunidad de construir conjuntamente un proyecto profesional y vital apasionante. Un proyecto complejo pero lleno de valores y significados compartidos y por el que los tres apostaron desde los inicios aún a sabiendas de los riesgos profesionales que implicaba. Renunciaron a una estabilidad, a un sueldo fijo y como dice Anna Artazcoz:

> *Miquel, con su carisma y su capacidad de comunicar ilusión, nos convenció para que nos lanzáramos en este proyecto, en el que no sólo la piscina estaba vacía, sino que estaba incluso sin construir… Pero es así como muchas veces se inician los grandes proyectos.*

Pasión y compromiso con el proyecto son las dos premisas que el equipo directivo de Moltacte ha logrado transmitir a los responsables de las empresas y entidades colaboradoras. Moltacte ha construido una red de empresas e instituciones que han participado de forma activa en el proyecto, asumiendo un compromiso que muchas veces ha ido más allá de lo acordado. La buena disposición con el proyecto ha facilitado, por ejemplo, la consecución de consensos entre las marcas colaboradoras de la tienda multimarca respecto al uso de las imágenes, la distribución de los espacios en la tienda o la especialización del primer *outlet* en ropa de mujer. Sin esta buena predisposición todo ello hubiera sido imposible. Como comenta Bernat Biosca, *managing director* de Escorpión:

> *Moltacte es un proyecto que nos hace vibrar. Genera orgullo entre las personas de nuestra empresa.*

Pasión y compromiso que Moltacte desea compartir, tejer conjuntamente con otros actores, convencidos de que es la aportación de todos, la búsqueda de un beneficio compartido, la que permitirá conseguir los objetivos fijados. Moltacte se define como un elemento más de un tejido interdependiente, de una trama de relaciones en permanente transformación.

Esta visión de red, de trama, explica la estrategia de desarrollo seguida por la empresa hasta el momento, que ha consistido en construir un modelo de empresa que cubra espacios no cubiertos en el territorio, que se integre en la cadena de valor de las entidades del mismo y que genere beneficio para todos los participantes.

Creación de valor económico y valor social

Pasión y compromiso constituyen los ejes de un proyecto que perfila una manera distinta de hacer negocio, un proyecto que beneficia a personas con trastorno mental, consumidores y marcas colaboradoras, a quien ofrece una oportunidad económica evidente.

La venta de los excedentes genera beneficio económico para las empresas colaboradoras que no asumen, más allá de la aportación fija anual, coste ni riesgo alguno. Así en los doce últimos meses, la tienda multimarca de Moltacte ha generado un beneficio de más de 208.000 euros para las doce marcas implicadas, que han logrado vender más de 12.000 piezas de ropa de fuera de temporada. Unos datos que para la tienda unimarca son de más de 32.000 euros y 11.700 piezas de ropa.

Los *outlets* Moltacte permiten, además, añadir valor social a un producto –prendas de otras temporadas–, con lo que aumenta así su percepción y su valor económico final. Así mismo, la participación en los *outlets* Moltacte contribuye también a la consolidación de una determinada imagen de marca, ya que es la prueba de un compromiso social.

Ahora bien, no son sólo las marcas las que se benefician del concepto Moltacte. La apuesta por los *outlets* favorece también a los consumidores, que disponen de acceso a productos de marca a precios reducidos. Durante sus doce meses de existencia, el *outlet* multimarca Moltacte ha permitido a los consumidores ahorrar más de 330.000 euros en sus compras. Así mismo, el concepto de *outlet* multimarca –un concepto novedoso– ha facilitado la compra del consumidor, que al realizar su compra en Moltacte es atendido por personas con trastorno mental. Y aquí radica uno de los principales valores del proyecto. Moltacte es un puente de conexión entre las personas con trastorno mental y la sociedad, un espacio que permite romper prejuicios, un lugar en el que es posible valorar las capacidades de las personas con trastorno mental y no sus limitaciones, un espacio normalizador en el que diez personas con trastorno mental demuestran a la sociedad su potencial y en el que encuentran un trabajo digno y la oportunidad de realizarse como personas e integrarse en su entorno. Pere Altamira, dependiente de la tienda, nos lo cuenta:

> *El trabajo en Moltacte hace que cada día tenga que levantarme con buena cara. La medicación muchas veces me deja pasivo. Moltacte me obliga a activarme, a hacer algo y sentirme mucho mejor.*

Esta integración social implica a la vez un claro ahorro para la Administración pública y genera un evidente valor económico para la sociedad. Además, las personas con trastorno mental demuestran ser unos vendedores excelentes.

Estamos, pues, ante un proyecto que pretende consolidar una forma alternativa de hacer negocio, una oferta distinta en el competitivo mundo del pequeño comercio; un proyecto de significativo impacto económico y social, que tiene como una de sus principales virtudes la potencialidad de réplica y crecimiento.

De hecho, la concentración de tiendas en una misma ciudad, por lo menos en una primera fase,

se considera una paso previo necesario para consolidar un modelo propio de relación con la entidad del territorio que atiende a las personas con trastorno mental, un modelo que posteriormente pueda aplicarse en otras localidades. Como explica Miquel Isanta:

> *Moltacte nace para replicarse. Queremos desarrollar un modelo que pueda utilizarse en otros territorios. Queremos aportar valor añadido a los territorios en los que nos ubiquemos y trabajar con las entidades que haya allí.*

En este sentido, la estandarización de procesos y la creación de aprendizajes que puedan ser adaptados a las diferentes particularidades territoriales son elementos clave de la empresa, que ha hecho un importantísimo esfuerzo para modelizar todas sus áreas de intervención. El equipo directivo de Moltacte dedicó todas sus energías durante el año y medio previo a la apertura de las dos tiendas en construir un modelo de negocio y dicha construcción continúa siendo una de sus prioridades, consciente de que reside en gran parte en la replicabilidad del proyecto su capacidad de multiplicar su impacto.

El futuro, retos importantes

Moltacte concibe sus tiendas de Manresa como el laboratorio de pruebas del modelo de negocio de la entidad. Manresa constituye el punto de partida para realizar la expansión a otras ciudades de Cataluña, Una expansión que dada la situación de crisis actual seguramente deberá posponerse algunos meses sobre lo previsto, pero que el equipo directivo de Moltacte valora como un reto clave y necesario para la propia consolidación de la empresa. Buena muestra de ello es la apertura de una nueva tienda en St. Boi del Llobregat.

A partir del éxito de esta colaboración, diferentes corporaciones locales han visitado el proyecto Moltacte en Sant Boi y manifestado un vivo interés en que Moltacte se implante en sus localidades, tal es el caso de Badalona, Barberà del Vallés, Gavà, Vilafranca del Penedès, Vilanova i la Geltrú.

Una vez consolidadas las tiendas de ropa, Moltacte se plantea la posibilidad de extender su modelo *outlet* a otros tipos de comercio: moda, perfumería, electrodomésticos… El producto no importa, siempre y cuando en las tiendas se respete el posicionamiento de calidad y los objetivos originales: ofrecer a las personas con trastorno mental una oportunidad laboral que a su vez les permita demostrar su valía y, con ello, romper prejuicios sociales.

Tabla 5.3. Inversión y fuentes de financiación 2010

Entidad	subvenciones	préstamos	Premios
Entidades privadas	31.000,00 €	60.000,00 €	50.000,00 €
Entidades públicas	145.000,00 €		
Empresas colaboradoras	29.000,00 €		
TOTAL	**205.000,00 €**	**60.000,00 €**	**50.000,00 €**

6. Formació i Treball: generar valor económico de los residuos

Sóc el drapaire,
compro ampolles i papers
compro draps i roba bruta,
paraigües i mobles vells...

Soy el trapero,
compro botellas y papel
compro trapos y ropa sucia,
paraguas y muebles viejos...

El drapaire, Joan Manuel Serrat

Ha llovido mucho desde que Serrat compuso *El drapaire*. Hoy se puede crear importante valor económico y social a partir de la recogida, transporte, recuperación y reciclaje de residuos. La Fundació Formació i Treball ha demostrado que es posible.

¿Cómo se iba a imaginar, hace ya más de 16 años, aquel pequeño grupo de consejeros de Cáritas Diocesana de Barcelona que propuso crear una organización que se dedicará exclusivamente a la inserción laboral, que aquella idea inicial se convertiría en la empresa de inserción con más presencia territorial en Cataluña, un referente en el ámbito de la integración sociolaboral de las personas en riesgo o situación de exclusión social? ¿Quién les iba a decir entonces que la gestión de los roperos acabaría siendo un negocio sostenible y cada vez más apreciado por una Administración pública y una sociedad preocupadas por la gestión de los residuos? ¿Quién iba a imaginar que su sueño colectivo acabaría convirtiéndose en una empresa en la que trabajarían más de 120 personas, 53 en proceso de inserción?

Un poco de historia

Formació i Treball nace en el año 1992 cuando Cáritas Diocesana de Barcelona decide dotar de forma jurídica propia sus actividades productivas y aquellas relacionadas con la inserción laboral. La entidad surge, en un inicio, vinculada a la gestión de los roperos, una actividad que Cáritas llevaba ya largo tiempo realizando, pero que, al incrementar en volumen y complejidad, requería una supervisión más directa. Con la creación de otra organización, Cáritas pretendía ofrecer un nuevo marco de referencia que permitiera separar claramente el ámbito asistencial del productivo. De hecho, la creación de Formació i Treball suponía el reconocimiento de un cambio evidente en la conceptualización de los roperos que nacieron como espacios asistenciales de recogida y entrega de material donado por los ciudadanos y que habían evolucionado hasta convertirse en espacios productivos, elementos generadores de puestos de trabajo, espacios de recuperación y reciclaje.

La fundación nace con el objetivo principal de inserir a personas con dificultades especiales en el mercado laboral. Dicho objetivo se concreta a través de la realización de cursos de formación ocupacional, la definición de itinerarios individuales de inserción laboral y sobre todo la contratación de personas en riesgo de exclusión en las actividades productivas de la propia fundación. Es esta voluntad la que explica, por ejemplo, la apertura en el mismo año de su creación de una nueva actividad económica, la recogida de voluminosos (muebles, enseres domésticos, material industrial…). Xavier Puig, responsable administrativo-financiero, lo expresa claramente:

Nos dimos cuenta de que la gestión del residuo textil generaba puestos de trabajo casi exclusivamente femeninos. Así que buscamos una actividad que fuera coherente con lo que ya estábamos haciendo y nos permitiera integrar a hombres en el mercado laboral.

A esta voluntad se le une el deseo de construir itinerarios completos para las personas que reciben formación en la entidad, lo que lleva a Formació i Treball a introducirse, en 2005, en el mercado de la limpieza. Se trata de un mercado muy maduro, que ha resultado ser más complicado de lo esperado. En palabras de Xavier Puig:

Realizábamos cursos de formación ocupacional de limpieza, pero muchos de los que acababan no estaban preparados para trabajar o no encontraban trabajo. Así que pensamos que debíamos cerrar el ciclo y crear una empresa de limpieza. Sin embargo, ha sido duro.

Insistimos, pues, en que la creación de puestos de trabajo ha sido el *leit motiv* de una organización que ha sabido aprovechar las oportunidades que han surgido en su entorno para crecer. Y este crecimiento se ha producido tanto a través de la ampliación del ámbito territorial de los negocios en los que la entidad ya estaba bien posicionada –la gestión del residuo textil, por ejemplo–, como a través de la introducción de nuevas actividades. Cabe destacar, en este ámbito, la asunción en 2007 de la gestión de un centro de desperdicios en Barcelona, y el inicio en 2002, gracias al acuerdo entre Formació i Treball y Cáritas del Garraf, de lo que se conoce como «proyecto Garraf», que engloba la gestión de un conjunto de servicios cada vez más amplios (vertedero, jardinería, limpieza, lavandería, etc.) en la comarca del Garraf, en varios de sus ayuntamientos. Este proyecto tiene un potencial de réplica evidente y ha permitido consolidar más de 20 puestos de trabajo y generar el 20% de la facturación total de la entidad.

Tabla 6.1. Facturación por principales áreas de negocio (2009)

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	2.463.467	% sobre facturación total
Área de ropa y muebles	**1.601.005**	**65%**
Venta de excedentes	687.531	28%
Venta en tiendas	637.392	26%
Prestación de servicios	276.082	11%
Recogida muebles	184.978	8%
Recogida ropa	91.104	4%
Programa de entregas sociales	**253.452**	**10%**
Área de servicios externos	**187.913**	**8%**
Gestión de desperdicios	107.873	4%
Limpieza externa	51.730	2%
Servicios varios	28.310	1%
Área servicios Garraf	**421.097**	**17%**

A finales de 2009, la facturación superaba ya los 2.460.000 euros y contribuía a generar, junto con el resto de actividades de la fundación, un beneficio económico de más de 69.000 euros.

La gestión de residuos y su valorización como modelo de negocio

El beneficio corresponde en parte a la empresa de inserción Formació i Treball, creada en 2005 y participada al 100% por la fundación. La empresa canaliza y gestiona gran parte de las actividades productivas de la Fundació Formació i Treball. A finales de 2009, dichas actividades podían resumirse en las siguientes cifras: recogida y tratamiento de 2.633 toneladas de ropa en 94 poblaciones catalanas, Además, más de 1.600 acciones de recogida de voluminosos, gestión de tres centros de residuos, oferta de servicios de limpieza para tres instituciones y empresas privadas, jardinería y otros servicios para ayuntamientos de la província de Barcelona.

Las actividades productivas han ido creciendo en los últimos años y está previsto que continúen en alza. Así, la facturación en el período 2006-2009 ha aumentado en más de un 45% y se espera que crezca a ritmo similar en el próximo quinquenio gracias a la expansión territorial y la consolidación de los servicios ofrecidos principalmente a administraciones públicas.

La empresa de inserción y la fundación configuran un conjunto de servicios y prestaciones coordinado, en el que la empresa es un instrumento al servicio de los objetivos fundacionales, los cuales incluyen, además de la potenciación de la inserción laboral a través de distintos mecanismos, el desarrollo de un programa asistencial cuyo objetivo es facilitar artículos básicos de la vida cotidiana, sobre todo ropa y muebles, a personas de pocos recursos. La entrega de este material que procede de los roperos y la recogida de muebles y enseres están acordadas mediante un convenio con los servicios sociales de los ayuntamientos de Barcelona y comarcas, que pagan un porcentaje de su valor.

Gestión de residuos y valorización como modelo de negocio

La gestión y el tratamiento de residuos urbanos (recogida, transporte, recuperación, reciclaje y venta) configuran la base productiva de la empresa de inserción Formació i Treball.

En este sector cada vez más competitivo, Formació i Treball ha conseguido posicionarse gracias a su amplia presencia territorial, pero sobre todo a su apuesta por la revalorización y la reintroducción del residuo en la cadena de consumo. Se trata de una apuesta que va más allá del reciclaje y que implica la introducción de la selección del residuo como una etapa previa a la del reciclaje en todos los procesos de recogida y tratamiento de residuos que Formació i Treball realiza. La selección permite escoger aquellos materiales que, con una pequeña intervención, pueden ser reutilizados y vendidos en tiendas de segunda mano o donados a personas que puedan utilizarlos. Como explica Xavier Puig:

Cuando alguien viene a dejar una tele en los puntos verdes que nosotros gestionamos, nuestros trabajadores no la tiran directamente al desguace para reciclarla. La miran, la analizan y valoran si vale la pena repararla.

Esta estrategia que Formació i Treball ha «exportado» de su aprendizaje de la gestión del residuo textil ha sido merecedora del XIV Premio de Medioambiente en la categoría de entes locales otorgado por la Generalitat de Catalunya. El premio lo recibió el Ayuntamiento de Barcelona por la actividad que se desarrolla en los centros de residuos de la Ciudad Condal, la cual se lleva a cabo conjuntamente con otras dos empresas de inserción.

En el ámbito de la gestión del residuo textil, la estrategia desarrollada por Formació i Treball ha implicado el incremento significativo del porcentaje de quilos de ropa seleccionados (de 1.750.142 kg en 2003 a 2.633.000 kg en 2009), la apertura de tres tiendas de venta al público de ropa de segunda mano en los últimos tres años y la disminución radical del volumen de quilos de ropa vendida a mayoristas.

No debemos olvidar que selección y venta al detalle son fases clave en la cadena de valor de gestión de este residuo, la cual consta de cuatro grandes etapas: recogida, selección, preparación para la venta y venta. En estas etapas, evidentemente, pueden participar actores distintos. La intensidad de cada una determina el valor final del producto obtenido, que se puede clasificar en cuatro grandes grupos: ropa de primera calidad destinada a la venta al detalle en tiendas de segunda mano; ropa de segunda calidad destinada a la exportación; ropa de mala calidad aprovechable para hacer trapos o borra, y ropa no utilizable-residuo.

Tradicionalmente han sido los mayoristas, con amplia presencia en este mercado, quienes, a través de la compra a granel de ropa a las empresas que la recogen y no tienen capacidad de seleccionarla, se han apropiado de la mayor parte de la cadena de valor del sector. Se trata de una situación que las empresas de inserción miembros del programa Roba Amiga han intentado cambiar impulsando una estrategia centrada en la ampliación del volumen de ropa seleccionada y la búsqueda de canales directos de venta de los productos resultantes. En el caso de Formació i Treball, esta estrategia ha pasado por la apertura de tiendas al detalle. La exportación o la realización de trapos o borra son opciones por las que la empresa, debido a su complejidad, no ha apostado directamente, aunque sí que ha participado en proyectos pilotos impulsados desde Roba Amiga.

Tabla 6.2. Porcentaje de quilogramos y porcentaje de facturación de los destinos de ropa, en 2009

	Destino kg (%)	Porcentaje facturación (%)
Tienda	11%	42%
Entrega Social	1%	0%
Mayorista	76%	57%
Exportación	1%	1%
Residuo	11%	0%

Todos estos cambios se han producido paralelamente a la transformación en la concepción del valor de los servicios ofrecidos, lo que implica avanzar desde un modelo tradicional en el que la donación de ropa y muebles tenía valor de por sí, a un modelo en el que es la recogida y su tratamiento lo que realmente se valoriza. En palabras de Xavier Puig:

> *Antes la donación de ropa o de muebles se veía como un favor que los ciudadanos hacían a las organizaciones. Esto nos obligaba a recoger cualquier cosa. Afortunadamente, ya no es así. Nosotros estamos ofreciendo un servicio a los ciudadanos, recogemos residuos y los tratamos.*

La recogida se concibe, por lo tanto, como un servicio que se ofrece a la ciudadanía y a los municipios, que les permite deshacerse de los residuos y los materiales que no desean. Formació i Treball se asimila así a una empresa de servicios, por los que evidentemente parece lógico cobrar. Esta manera de entender el servicio ya se ha introducido en la recogida de muebles y voluminosos, pero todavía no se ha hecho extensible al residuo textil en todos los municipios catalanes. La existencia de un importante competidor en este sector, la empresa Humana, que no cobra por la recogida a los ayuntamientos y la voluntad de Formació i Treball de introducirse en un amplio número de territorios explica esta elección.

Estrategia de optimización de procesos y reducción de costes

A pesar de los esfuerzos realizados y de los avances conseguidos en la valorización de los productos y el servicio prestado, la gestión de residuos, especialmente del residuo textil y los voluminosos, continúa siendo una actividad con escasos márgenes.

Por ello, una de las estrategias básicas de Formació i Treball ha sido la racionalización de los procesos, con el fin de conseguir una reducción de costes que permita garantizar la rentabilidad del proyecto. La racionalización en ningún caso ha implicado reducción de puestos de trabajo de inserción, aunque sí de personas de estructura de la entidad; ha afectado especialmente a la gestión del residuo textil, y la recogida es la etapa que mayor transformación ha experimentado. Formació i Treball ha pasado de llevar a cabo un proceso de recogida centrado en la recepción pasiva o el puerta a puerta a uno en el que la instalación de grandes contenedores en espacios públicos de distintos municipios se han convertido en el eje central. Este cambio ha implicado una transformación de la gestión logística de la entidad y ha obligado al diseño de rutas estándares que permitan optimizar al máximo el uso de los camiones. Este sistema, junto con la ampliación del número de poblaciones en las que la entidad realiza la recogida, ha permitido aumentar significativamente el número de quilos recogidos. Se ha pasado de 1.750 toneladas en 2003 a más de 2.633 en 2009, aumento que ha tenido importante impacto sobre los procesos de selección realizados –que se han rediseñado– y los sistemas internos de almacenamiento y tratamiento. El nuevo local al que la entidad se ha trasladado permitirá mejorar todos los procesos.

Ahora bien, el esfuerzo por racionalizar y optimizar procesos no se ha limitado al área de gestión del residuo textil. De hecho, se trata de una línea de trabajo que ha transformado el funcionamiento global de la organización. Xavier Puig nos lo explica:

> *Hemos trabajado para optimizar procesos y ser más eficaces y eficientes. El desarrollo de un sistema de información avanzado ha sido vital en este caso.*

Gestión del residuo textil como puerta de entrada a los territorios: expansión territorial

Si la valorización del residuo y la optimización de costes han sido factores clave en la estrategia de desarrollo de los servicios de Formació i Treball, la penetración territorial y, a partir de ella, la diversificación de servicios han sido los ejes fundamentales del crecimiento de su área productiva.

El crecimiento está estrechamente vinculado a las capacidades que la organización desarrolló a partir de su especialización inicial. Así, la experiencia en el tratamiento de residuos, la disposición de un sistema de transporte/recogida propio y la presencia de los contenedores de ropa de la entidad en muchas poblaciones de Cataluña han sido factores clave para la generación de nuevas oportunidades de negocio tanto en el sector de la gestión de residuos urbanos como en los servicios para ayuntamientos, principalmente en el ámbito de la limpieza, la jardinería y el mantenimiento de espacios públicos. Como explica Xavier Puig:

> *La ropa ha sido la vía de entrada a muchos ayuntamientos. La presencia de contenedores en la calle nos ha permitido posicionarnos en el territorio y ha generado importantes oportunidades.*

En este sentido, podemos afirmar que la recogida de ropa ha sido el motor clave del crecimiento de la organización.

Formació i Treball actualmente recoge ropa en 94 poblaciones de Cataluña en las comarcas del Barcelonés, el Garraf, el Vallès Oriental, el Maresme, etc., está presente en 14 barrios de la Ciudad Condal y en toda la ciudad de Tarragona. Se trata de la entidad de inserción catalana con mayor penetración –si contamos el número de poblaciones en las que trabaja– en el territorio.

La expansión territorial de Formació i Treball, que se inició a partir de Barcelona y sus comarcas limítrofes, es el resultado de varios elementos que convergen. En primer lugar, la necesidad de Cáritas Diocesana de Barcelona de gestionar sus roperos, existentes en casi todas las parroquias. En segundo lugar, la creciente conciencia por parte de los ayuntamientos y la voluntad de la Agencia Catalana de Residuos de convertir la recogida de ropa en una actividad pautada en la mayor parte de Cataluña. Y, finalmente, el convencimiento, por parte del equipo directivo y el patronato de la fundación, de la necesidad de desarrollar una estrategia en el ámbito de la gestión del residuo textil que permitiera generar un volumen de quilos recogidos suficiente para dotar al proyecto de sostenibilidad económica y ampliar y garantizar el número de puestos de trabajo creados.

Se trata de una estrategia consensuada y compartida con la mayor parte de empresas de inserción catalanas dedicadas a la gestión del residuo textil agrupadas a partir del año 2002 bajo el marco del programa Ropa Amiga. La agrupación cuenta con el apoyo financiero y técnico de la Obra Social de Caixa Catalunya, que ha sido un elemento catalizador clave para la expansión y consolidación de la gestión del residuo textil en todo el territorio. El sector se caracteriza por la presencia de muchas pequeñas empresas de inserción[17] y en él Formació i Treball tiene un peso muy significativo. No podemos obviar que estamos delante de la empresa de inserción que más volumen de ropa de segunda mano recoge en Cataluña.

17 Según datos del libro *Les empreses d'inserció a Espanya*, colección «Eines per a la Inclusió» n.º 2, de la Fundació Un Sol Món, 2007, Barcelona, casi la mitad de las empresas de inserción españolas se dedican a la actividad de recogida y reciclaje. En esta actividad, la recogida de residuo textil es la más habitual.

Este liderazgo, explicado en gran parte por la importante penetración de la entidad sobre todo en la ciudad de Barcelona, ha contribuido, a su vez, a consolidar su expansión territorial, la cual se ha producido siempre respetando el territorio natural de las otras empresas de inserción. En palabras de Xavier Puig:

> *No hemos entrado a recoger ropa en ningún territorio en el que hubiera alguna otra empresa de inserción realizando la misma tarea. Además, cuando hemos querido entrar en una nueva población cercana a donde estaba una empresa miembro de Ropa Amiga, hemos negociado quién podía hacerlo.*

Este liderazgo ha convertido a la entidad en referente y le ha generado importantes oportunidades. En este sentido, por ejemplo, han sido varios los casos –el más significativo, el de Tarragona ciudad–, en los que la Administración pública, ante la inexistencia de alguna empresa de inserción que recogiera ropa en un territorio, se ha dirigido a Formació i Treball para que realizara el servicio.

Creación de alianzas y red Ropa Amiga

La creación de alianzas, así como el trabajo con otros actores, ha sido fundamental en el crecimiento de Formació i Treball. En este crecimiento, evidentemente, la colaboración con Cáritas ha tenido un papel central. No podemos olvidar que Formacio i Treball nace como una escisión de esta entidad y son varios los miembros del Patronato vinculados a ella. De hecho, y como indica Xavier Puig, responsable de administración de Formació i Treball:

> *Formació i Treball mantiene el espíritu de servicio de Cáritas. Además, más allá de ese espíritu compartido, existe una clara vinculación. Muchos de nosotros nos sentimos de Caritas.*

Formació i Treball es la entidad a la que Cáritas recurre cuando desea desarrollar servicios vinculados a la inserción y es también el referente de algunos obispados para la creación de proyectos de inserción laboral. La vinculación con Cáritas es desde esta perspectiva una fuente clara de oportunidades. Encontramos un buen ejemplo en el proyecto del Garraf, que nace cuando la archidiócesis de la zona solicita la colaboración de Formació i Treball para llevar conjuntamente un proyecto de inserción laboral.

Sin embargo, el valor clave de las alianzas en la estrategia de Formació i Treball no sólo se circunscribe a su estrecha vinculación con Cáritas. El convencimiento del valor clave de las mismas se aprecia claramente en la participación activa de Formació i Treball en la Cooperativa Roba Amiga, de la que ejerce la presidencia y que se creó en 2006 bajo el impulso de siete empresas de inserción como continuidad del programa que bajo el mismo nombre había impulsado la Obra Social de Caixa Catalunya y la coordinadora de empresas de inserción Aires. Dicho programa había nacido con el objetivo de potenciar las sinergias y avanzar en el potencial del trabajo en red de las empresas de inserción que trabajaban en el ámbito del residuo textil.



Foto: Archivo Formació i Treball

La participación de Formació i Treball en el programa Roba Amiga –la mayor de las empresas de inserción participantes– fue un revulsivo clave para la entidad. El programa permitió consolidar estrategias de crecimiento que se consensuaron entre las empresas participantes, y acceder a recursos financieros necesarios para la inversión en contenedores, camiones, maquinaria, instalaciones para el tratamiento de residuos y apertura de nuevas tiendas.

La existencia de una marca común, Roba Amiga, que identificaba claramente contenedores de recogida y tiendas de ropa, contribuyó al reconocimiento global del sector de la recogida de textil tanto en el ámbito de las administraciones públicas como entre los consumidores, transformando la percepción que estos últimos tenían de la ropa de segunda mano y ampliando así el espectro de potenciales clientes. El trabajo de Roba Amiga fue decisivo para que la ropa de segunda mano pasara de ser considerada como una fuente de recursos para las entidades del sector social a un residuo del que municipios y administraciones responsables debían hacerse cargo.

Modelo organizativo y gestión de recursos humanos

La Fundació Formació i Treball nace con el objetivo principal de inserir personas con especiales dificultades en el mercado laboral. Las actividades productivas tienen así en la generación de puestos de trabajo para personas en proceso de inserción su principal meta, siendo la sostenibilidad económica o la generación de beneficio tan sólo un medio para conseguir dicho fin principal.

En la actualidad, el equipo humano de Formació i Treball está compuesto por 116 personas, 72 en la empresa de inserción distribuidas entre las distintas unidades de negocio. De ellas, 53 son personas en proceso de inserción. Un proceso que incluye la contratación durante un período máximo de dos años en la empresa de inserción, durante el cual reciben el seguimiento y apoyo de uno de los seis técnicos de inserción (de la fundación) y del técnico especialista, de los 21 que hay en la empresa, del área de producción a la que estén asignados. El seguimiento y apoyo tienen como objetivo consolidar un itinerario laboral que permita, finalmente, preparar a la persona para realizar el salto a la empresa ordinaria. Durante el período de inserción, el trabajador recibe el sueldo de convenio.

Tabla 6.3. Número trabajadores de inserción, estructura por área de actividad

Trabajadores de inserción		Trabajadores de estructura	
Ropa	7	Tiendas de ropa Farcells	8
Selección ropa	10	Apoyo a inserción	6
Tiendas de ropa Farcells	10	Talleres	19
Taller muebles	3	Cursos	4
Transporte muebles	4	Nuevos proyectos	2
Limpieza interna	2	Servicios	4
Limpieza externa	1	Garraf	10
Residuos	6	Administración	10
Garraf	9	Mantenimiento	1
Total	**52**	**Total**	**64**

Nos encontramos delante de un modelo empresarial que plantea grandes exigencias para los técnicos especialistas de las distintas áreas de producción. Los técnicos tienen que ser capaces de situar la integración y el aprendizaje de las personas de sus equipos como objetivo prioritario, sin descuidar, evidentemente, la necesaria calidad y sostenibilidad económica de su producción. Debido a los objetivos básicos de la empresa de inserción, la sostenibilidad debe conseguirse con equipos humanos formados por personas con dificultades especiales y, por tanto, en principio, menos productivas. Además, los equipos humanos se caracterizan por tener unos elevados niveles de rotación, que al mismo tiempo afectan generalmente a las personas más preparadas. Desde esta perspectiva es evidente que la selección, la motivación y la formación de los técnicos de producción son elementos clave para el éxito del negocio. La empresa de inserción Formació i Treball hace especial hincapié en ellos.

Creación de valor social y valor económico

La generación de 53 puestos de trabajo para personas en proceso de inserción es, de hecho, una de las principales aportaciones que Formació i Treball realiza a la sociedad. No debemos olvidar que estamos ante la empresa de inserción que más personas tiene procedentes del programa de renta mínima contrata en Cataluña.

Durante el año 2009, noventa personas en proceso de inserción ocuparon alguno de estos 53 puestos; noventa personas que mejoraron su empleabilidad y, por lo tanto, aumentaron su potencial de inserción laboral –de hecho el 60% de las personas que pasaron por FIT encontraron un puesto de trabajo en la empresa ordinaria–, con el efecto que eso tiene sobre el potencial nivel de gasto público asociado y la generación de valor económico a largo plazo, un valor económico que la entidad hace aflorar y que se une a los beneficios directos que genera.

Sin embargo, el impacto sobre la inserción laboral de Formació i Treball va más allá de su capacidad de contratación. La fundación atiende y acompaña anualmente a más de novecientas personas que realizan procesos de inserción laboral, y más de trescientas personas finalizan el proceso anualmente. De éstas, más del 75% consigue los objetivos fijados.

Además, Formació i Treball ha contribuido, junto con las otras entidades que forman parte de Roba Amiga, al cambio en la percepción y la gestión del residuo textil. Gracias al trabajo de Formació i Treball cada año 15.000 toneladas de ropa –la que Formació i Treball recoge y selecciona– dejan de engrosar los residuos urbanos. Gracias a ese mismo trabajo, cada año más de 17.000 productos se incorporan nuevamente a la cadena de consumo.

La apuesta por la recogida y la reutilización de residuos, así como la potenciación de las tiendas al detalle, contribuye, además, a la consolidación de un modelo de consumo alternativo fundado en principios como la sostenibilidad y la austeridad. Así mismo, las tiendas facilitan el acceso a productos básicos (ropa, muebles) a precios muy económicos. En este sentido, Formació i Treball desarrolla, desde su creación, un proyecto de entregas sociales de ropa y muebles a personas necesitadas derivadas por los servicios sociales de los ayuntamientos de Barcelona, Sant Adrià de Besòs y L'Hospitalet de Llobregat, y derivadas por Cáritas Diocesana de Barcelona. Así durante el año 2009, más de 1.600 familias se beneficiaron a coste cero de productos por valor de 253.452 euros.

Nos hallamos, pues, ante una entidad que genera importantes beneficios sociales y medioambientales; una entidad que, además, ha sido capaz de generar en el año 2009 un margen positivo de más de 69.000 euros, que le permite pensar en la sostenibilidad económica del proyecto y afrontar con valentía los retos de futuro que se plantea.

Retos de futuro

Estos retos, tal y como indica Xavier Puig, pasan en primer lugar por:

> *Acomodarnos en el nuevo local. El nuevo local supone un incremento importante de los metros cuadrados de que disponemos actualmente. Aquí tenemos espacio suficiente para ampliar nuestro negocio, más aulas de formación, más almacén. El nuevo local nos debe permitir mejorar los flujos y los procesos e incrementar la productividad.*

La mejora de la productividad y de los procesos es, de hecho, otro de los grandes retos que la entidad se plantea de forma inmediata. Así se está desarrollando un sistema integrado de gestión de la información que debe permitir situar a Formació i Treball en la punta tecnológica y convertirla en una empresa de referencia en el sector de la gestión de residuos y la venta al detalle.

De hecho, el crecimiento de la venta al detalle es uno de los proyectos importantes que Formació i Treball desea afrontar en los próximos años. Se prevé así la apertura de una nueva tienda por año, lo que requerirá el incremento del volumen de ropa recogida y seleccionada. La extensión territorial se convierte, de este modo, en una consecuencia lógica de los retos que la entidad se plantea, que también tienen en la diversificación y la ampliación de los servicios a terceros un eje importante. Como apuntan desde Formació i Treball:

> *Lo que queremos en los próximos años es consolidar aquellas estrategias que nos han dado buenos resultados sin olvidar cuál es nuestro principal objetivo: la inserción laboral de personas con dificultades especiales.*

Actualmente, la inserción se centran en las personas que proceden de los programas de renta mínima de inserción, pero la entidad se plantea ampliarla a otros colectivos a medio plazo. Así, recientemente, se han modificado los estatutos para incluir a las personas con discapacidad como colectivo de atención de la fundación. Nos hallamos pues ante una entidad que tal y como sus propios dirigentes explican:

> *No nos asustan los retos... Tenemos ideas, surgen oportunidades y miramos de aprovecharlas.*

Tabla 6.4. Cuenta de resultados de Formació i Treball 2006-2009

Resultados 2006-2009	2006	2007	2008	2009
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	**2.498.268**	**2.802.734**	**3.339.075**	
Ingresos explotación sin cursos	**2.207.242**	**2.512.971**	**3.018.961**	
B1. Importe neto cifra negocio	1.687.895	2.019.544	2.362.710	2.463.467
Venta de excedentes	459.272	621.972	686.291	687.531
Venta en tiendas	448.683	524.473	528.129	637.392
Prestación de servicios	611.685	704.328	937.355	885.092
Recogida muebles	273.998	234.231	233.939	184.978
Recogida ropa	87.731	53.535	57.239	91.104
Residuos	7.911	95.599	92.449	107.873
Limpieza externa		12.890	45.268	51.730
Servicios varios	1.682		78.974	28.310
Prestación servicios Garraf	240.363	308.073	429.485	421.097
Programa entregas sociales	168.256	168.771	210.935	253.452

(Continúa)

Resultados 2006-2009	2006	2007	2008	2009
B2. Otros ingresos de explotación	794.887	783.190	976.366	1.242.120
Contratos Generalitat por servicios inser	76.839	147.865	259.933	282.990
Subvenciones cursos ocupacionales y otros cursos generalitat	291.026	289.763	320.115	224.394
Otros cursos				116.158
Subvenciones otras entidades				359.667
Ayudas privadas y donativos	427.022	345.561	396.318	199.679
Variación existencias	15.486			59.232
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	**2.477.379**	**2.789.117**	**3.178.778**	**3.636.100**
Aprovisionamientos	75.030	92.876	80.165	82.910
Gastos de personal	1.910.752	2.088.856	2.347.384	2.642.300
Amortización	50.357	59.731	70.386	113.883
Gastos de local, suministros y seguros	221.577	238.481	236.607	286.709
Gastos de transporte	93.394	96.572	115.895	125.491
Servicios exteriores	31.719	57.415	70.107	74.709
Otros	94.550	155.186	258.233	310.098
RESULTADOS EXPLOTACIÓN	**20.889**	**13.617**	**160.298**	**69.487**
Ingresos financieros	62	33.534	52.192	1.601
Ingresos de años anteriores	8.183	42.670	23.994	12.155
Gastos financieros	25.144	15.256	25.987	19.582
Gastos de años anteriores	-2.157	4.902	7.394	10.699
RESULTADOS ORDINARIOS	**6.147**	**69.663**	**203.103**	**52.962**
Subvenciones capital	19.377	4.545	6.046	17.310
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	**25.524**	**74.208**	**209.149**	**70.272**

7. Lonxanet Directo: el reto de la sostenibilidad[18]

Un mar y un mundo sostenibles todavía son posibles si trabajamos muy estrechamente con los pescadores artesanales en aras de su sostenibilidad social, económica y ambiental.

Fundación Lonxanet para la Pesca Sostenible

«Del mar a la mesa en tan sólo 24 horas y a cualquier punto de la Península.» Éste es el lema de Lonxanet Directo SL, una iniciativa empresarial ideada y liderada por Antonio García-Allut cuyo objetivo es implicar a la comunidad pesquera en la comercialización de sus productos, mediante el establecimiento de un precio justo por su trabajo, contribuyendo a su profesionalización y apoderándolo como agente clave de su propio futuro.

Lonxanet Directo SL es un buen ejemplo de uno de los mayores retos de cualquier iniciativa empresarial: convertir una idea en una realidad. Un reto que es todavía mayor si se pretende trasladar una filosofía social y ambiental a la práctica normal del mercado.

Durante los últimos siete años, la trayectoria de Lonxanet Directo no ha sido fácil pero la novedosa idea de negocio, la constancia de sus líderes y un mercado cada vez más abierto a consideraciones sociales y ambientales conforman un futuro lleno de oportunidades.



Foto: Archivo Lonxanet Directo

Un poco de historia

Lonxanet Directo se creó por iniciativa de Antonio García-Allut, antropólogo de la Universidad de A Coruña. El proyecto se empezó a gestar en el año 1997, pero no fue hasta 1999-2000 cuando la empresa nació.

La pasión de Antonio por las comunidades pesqueras le venía de peque-

18 Este capítulo ha sido redactado con el apoyo de Ester Xicota. E.Xicota ha profundizado en el caso de Lonxanet Directo SL en su trabajo de tesis para el M.Sc *Environmental Governance* de la Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (Alemania).

ño, cuando acompañaba a su padre en sus visitas como médico de los pueblos pescadores. Fue esa pasión la que le llevó a dedicar su tiempo y su esfuerzo a la investigación de las economías pesqueras de pequeña escala y los aspectos culturales asociados, lo que le permitió conocer las diferentes problemáticas de las comunidades pesqueras. De ese conocimiento, surgió el proyecto de Lonxanet. Tal y como Antonio explica:

> *Necesitaba devolver esos conocimientos y resolver los problemas que había identificado en la universidad, con el objetivo de aportar soluciones prácticas.*

Lonxanet nació así con la clara voluntad de dar respuesta a las problemáticas del sector pesquero artesanal en Galicia, un sector cuya viabilidad, pese a su importante contribución tanto al PIB de Galicia como sobre todo al empleo,[19] estaba en entredicho. Una situación que se explica por diversos factores como son la reducción progresiva del número de embarcaciones y marineros, la reducción de las capturas, la alta incertidumbre sobre el precio del producto y la progresiva disminución de su valor durante los últimos veinte años.

De hecho, el problema de la comercialización es uno de los de mayor calado en el sector pesquero artesanal a nivel global y tiene su origen en la total separación entre producción y comercialización. Esta situación deja al pescador sin el control sobre su producto, y sin la posibilidad de poder comunicar la mejor calidad del mismo a un mercado ya de por sí poco transparente. Tradicionalmente, el pescador pone a disposición de los compradores el producto a través de subasta y, por lo tanto, no puede integrar los costes de producción en la formación de precios. Además, las prácticas especulativas de los compradores resultan en una fijación de precios que no siempre responde a ley de la oferta y la demanda, sino más bien a un comportamiento especulativo que no permite cubrir los costes de producción y no valora la calidad del producto gallego, muy apreciado en el mercado por sus cualidades organolépticas y de frescura. En consecuencia, el sector pesquero artesanal se ve obligado a convivir en una economía de subsistencia caracterizada por la incertidumbre y la dificultad de generar valor económico.

En el año 1999, y después de un tiempo de dar vueltas al proyecto, Antonio idea Lonxanet como una plataforma de venta directa de pescado gallego de la lonja al consumidor final. Perfila un modelo de negocio basado en la implicación de las cofradías en la estructura de propiedad de la empresa, con el objetivo de darles visibilidad y poner en sus manos la oportunidad de mejorar la comercialización de sus productos.

19 En Galicia, el sector pesquero gallego representa el 10% del PIB. La pesca en Galicia proporciona empleo directo a más de 41.600 pescadores y 9.200 mariscadores; más del 70% de los pescadores trabajan en la pesca artesanal (esta cifra aumentaría si incluyera al pescador a tiempo parcial y a los pescadores jubilados que también viven de esta actividad).

La particularidad de esta innovadora iniciativa empresarial es doble. Por un lado, la empresa presenta un modelo de venta directa al consumidor final para evitar el efecto pernicioso de los intermediarios y para acercar el pescador artesanal a la sociedad. Por otro, las cofradías de pescadores –es decir, las asociaciones locales de representación de los pescadores artesanales– participan en la estructura de propiedad, a la vez que también lo hacen como beneficiarios directos de la rentabilidad de la empresa.

Ahora bien, a pesar del carácter innovador y la bondad de la idea, el proyecto tardará aún dos años en hacerse realidad. Durante este tiempo, Antonio trabaja duro para conseguir el compromiso de las cofradías y el apoyo de algunos inversores privados. En junio de 2001, Lonxanet Directo SL se constituye con sede en Madrid, principal mercado objetivo. A. García-Allut ocupa la presidencia, además de encargase de las relaciones con las cofradías y, en su cargo de presidente, de velar para que el modelo cumpla sus objetivos tanto sociales como económicos. Por otro lado, se contrata un gerente para el desarrollo comercial del negocio. Estos primeros años son meses de aprendizaje tanto para las cofradías como para el equipo de gerencia y comercial.

El modelo empieza con buen pie y durante el primer año los pedidos a través del *call center* y la web superan las 40 toneladas. El negocio tiene grandes perspectivas de crecimiento. Por otro lado, la presencia de Lonxanet Directo en las cofradías asociadas es muy alta, ya que absorbe el 80% de la producción de Lira y el 100% de la de Porto de Son; además de tener una influencia muy importante en los precios en lonja –aumento de un 35% en Lira con respecto al año anterior.

En noviembre de 2002, cuando la iniciativa aún no había cumplido un año, se produce el accidente del petrolero *Prestige* y la principal fuente de suministro de Lonxanet Directo, las cofradías de pescadores, se paralizan. La necesidad de dar una respuesta empresarial rápida lleva a Lonxanet Directo a ampliar su gama de productos con la comercialización de productos de otros orígenes, siempre asegurando un alto nivel de calidad y frescura.

Una vez superada la crisis, Lonxanet Directo pretendía volverse a ajustar al modelo de comercialización exclusiva de pesca artesanal. Pero la realidad fue otra.

No sólo se siguió comercializando producto de todo tipo, sino que además la gerencia optó por posicionar Lonxanet Directo como gran comercializador en el mercado, creando también otras dos iniciativas comercializadoras Ecolonjas Directo, SA, y Lonjacarne, SL, que diversifican el portafolio de productos a todo el sector alimentario. Esto transforma por completo el modelo de negocio de Lonxanet Directo, ya que se promueve la expansión económica y la política comercial agresiva, dejando en segundo plano el peso de las cofradías y la promoción del producto artesanal.

Esta reorientación de la estrategia comercial requirió, además, elevadas inversiones, que fueron financiadas con aportaciones de accionistas privados. Disminuyó así la importancia relativa de las cofradías en el órgano de gobierno de Lonxanet Directo. En 2005, tras haber sido incapaz de mostrar resultados positivos, el Consejo de Administración se dividió entre dos estrategias. Una

que apoyaba el modelo de expansión y que requería de más tiempo para su consolidación, y otra que veía que el modelo había perdido su esencia social y quería recuperarla. En ese momento, los inversores se deciden por el modelo social y relevan la gerencia. Ecolonjas y Lonjacarne se liquidan, se reduce el personal comercial a dos personas y Lonxanet Directo se traslada a A Coruña dispuesto a recuperar las relaciones con las cofradías y el producto artesanal.

Entre 2006 y 2008, Lonxanet Directo lucha por recuperar el modelo, la cuota de mercado y la fidelización del cliente. Durante el primer año, Cernadas (gerente de la sede de SEUR en A Coruña) se hace cargo a tiempo parcial y de manera voluntaria de la iniciativa, mientras que García-Allut busca un gerente que reúna las características tanto de gestión como éticas para Lonxanet Directo. En 2007, Vitancurt, con experiencia en trabajo con pescadores artesanales en América Latina, ocupa la gerencia.

En 2006, García-Allut es reconocido como *fellow* de Ashoka –organización mundial que apoya a emprendedores sociales innovadores– y dispone de más tiempo para dedicarse tanto a la Fundación como a Lonxanet Directo. Finalmente, en octubre de 2008, la Fundación adquiere un 51% de las acciones de Lonxanet Directo y, gracias al apoyo y el acompañamiento de la Obra Social de Caixa Catalunya, se reformula el plan de negocio y se inicia una nueva etapa. En febrero de 2009 se modifican los estatutos y los inversores privados renuncian explícitamente a su derecho de recibir dividendos. Así pues, Lonxanet Directo SL pasa a ser una empresa social no sólo en su misión, sino también en la razón social y la forma jurídica.

A día de hoy, cinco cofradías son socias de Lonxanet Directo y otras diez están asociadas con derecho preferente a la compra de producto. Los beneficios generados por la actividad comercializadora se retornan a la comunidad pesquera en forma de proyectos canalizados a través de la Fundación Lonxanet para la Pesca Sostenible (en adelante, la Fundación).

La Fundación lleva a cabo proyectos de índole social y ambiental centrados en la mejora de la calidad de vida del sector pesquero artesanal gallego. Desarrolla proyectos de dinamización social y es pionera en la creación e implantación de una metodología de mediación para la creación de reservas marinas de interés pesquero cogestionadas por administración y sector pesquero artesanal. Todos los proyectos de la Fundación –Lonxanet Directo es uno de ellos– son implementados por el sector pesquero con el acompañamiento de la Fundación.

Estrategia comercial: calidad y transparencia

> *Si se consiguiera transmitir al ciudadano el papel que, como conservador de los recursos naturales, tiene el pescador artesanal, se habría ganado mucho.*

La cartera de productos de Lonxanet Directo es muy amplia. Al depender su servicio de las necesidades del cliente, esta cartera se modifica continuamente para satisfacer la demanda. El núme-

ro de productos es de unos setenta y, en general, se pueden dividir en dos tipos (pescado y marisco) y dos gamas (producido o pescado en Galicia y producido o pescado en el extranjero). En algunos productos, como la merluza, se clasifican también por el arte de pesca, ya que este tiene un impacto importante en la calidad del producto. Los productos estrella de Lonxanet son principalmente el percebe y la merluza nacional, que representan entre el 9 y el 10% de las compras, respectivamente. La tabla 7.1 muestra una relación de los seis productos más comercializados por Lonxanet Directo, que representan alrededor del 41% del valor de sus compras.

Tabla 7.1. Los seis productos más vendidos de Lonxanet Directo

	2008		2007	
Producto	**Valor €**	**% valor compras**	**Valor €**	**% valor compras**
Percebe	40.413	10%	60.776	11%
Almeja fina	25.321	7%	33.091	6%
Berberecho	21.712	6%	28.286	5%
Pulpo	21.117	5%	21.603	4%
Juliana	20.187	5%	28.522	5%
Merluza nacional	36.015	9%	53.637	10%

El mercado de productos de la pesca se rige por tres variables: el precio, la calidad y la regularidad. Existen clientes que priman el precio por encima de la calidad. Este tipo de cliente tiene poca consideración por el origen del producto y por cómo ha sido producido y, por lo tanto, no es el cliente objetivo de Lonxanet. Por otro lado, existe un segmento de clientes que priman la calidad por encima del precio. Dentro de este grupo es cada vez mayor el porcentaje de consumidores que valora el conocimiento del producto y sus consideraciones ambientales y sociales. Los clientes actuales de Lonxanet se sitúan en este segmento del mercado. Son principalmente centros de restauración de gama alta (representan el 92% de las ventas) y particulares (el 8%). El producto de Lonxanet Directo se selecciona diariamente y se toman decisiones sobre su comercialización.

En cualquiera de los dos tipos de clientes, ya primen la calidad o el precio, la regularidad es un elemento clave a la hora de elegir proveedor. Éste es un punto débil para Lonxanet Directo, ya que su comprensión de la calidad pasa por restringir su oferta a producto proveniente de la pesca artesanal en cuanto éste no esté disponible tanto por vedas legales como por causas naturales o sujetas a la actividad. La gran incertidumbre asociada a la actividad de la pesca artesanal hace que muchas veces Lonxanet no sea capaz de suministrar producto.

Para resolver este problema, Lonxanet Directo ha desarrollado una línea de productos de alta calidad provenientes de otros orígenes (mayoritariamente del área del Gran Sol en Irlanda), que permite servir al cliente en todo momento. Así pues, la política comercial de Lonxanet marca un límite máximo de compras de producto no procedente de la pesca artesanal del 30%. De todos

modos, si analizamos su evolución de compras entre 2007 y 2008, vemos que en los últimos dos años no se ha superado este límite y que el porcentaje de productos procedentes bien de origen gallego y/o de la pesca artesanal ha superado el 80%.

Tabla 7.2. Procedencia de las compras de Lonxanet Directo.

	2008		2007	
	Valor €	Porcentaje	Valor €	Porcentaje
Compras acuicultura	3.526	1%	22.500	4%
Compras importación	13.536	3%	51.807	9%
Compras locales o pesca artesanal	371.395	96%	483.934	87%
TOTAL COMPRAS	**388.457 €**		**558.241 €**	

Lonxanet Directo tiene una estrategia de ventas 100% transparente con respecto al tipo de producto que ofrece. El personal de ventas recuerda siempre al cliente que son las propias características de la actividad de pesca artesanal –las mismas que dan una alta calidad al producto–, las que condicionan la regularidad en el suministro y el mayor precio. Se explica que, por ello, muchas veces no se puede suministrar un determinado tipo de producto, porque no existe en las lonjas locales o su escasez hace que el precio sea mayor. En este caso, se informa al cliente que se pueden conseguir estos productos provenientes de otros tipos de pesca y de otros orígenes que no son de la costa gallega.

Con el objetivo de respetar las características del producto de pesca artesanal –poca regularidad, limitado abanico de productos y alto valor añadido–, Lonxanet Directo ha desarrollado dos estrategias de diferenciación en función del tipo de cliente. En el segmento de la restauración, Lonxanet Directo no desea posicionarse como proveedor único de sus clientes, sino como un proveedor más a quien adquieren su producto estrella porque es el de mejor calidad. Este aspecto les proporciona una gran más flexibilidad con respecto a sus competidores. Por otro lado, en el segmento de venta directa al particular, ya sea a través de la venta telefónica o en la pescadería, Lonxanet Directo ha desarrollado una política comercial que enfatiza su frescura y sostenibilidad. Esto le posiciona en el segmento de la alimentación de alto valor añadido, lo que le proporciona mayor flexibilidad en la política de precios.

Adicionalmente se han abierto nuevas oportunidades de negocio, como la pescadería propia en el mercado de San Miguel de Madrid y el proyecto piloto para servir a cinco pescaderías de la provincia de Madrid.

La transparencia en la cadena de valor del producto es, sin duda, una gran fuente de ventaja competitiva frente a sus competidores, ya que la empresa es consciente de la importancia de llevar a cabo una política de alta calidad en el segmento de cliente al que se dirige.

La comercialización de sus productos se realiza a través de un *call center* y una web en la que se realizan los pedidos. Este sistema, junto con la distribución individualizada a través de SEUR, permite a Lonxanet hacer llegar sus productos a cualquier parte de España.

Liderazgo, entre el crecimiento y la misión

Como hemos visto, un elemento clave para entender la evolución de Lonxanet Directo es la capacidad para alinear objetivos económicos y sociales por parte de la estructura de gobierno y la gerencia de la empresa.

Con el paso del tiempo, Lonxanet Directo ha descubierto que el modelo de negocio social de la empresa exige llegar a un punto de equilibrio entre la expansión comercial, la calidad del producto y la relación con las cofradías. Por un lado, la colaboración de las cofradías está sujeta a la mayor presencia de Lonxanet en las lonjas, lo cual incentiva a los pescadores a favorecer a Lonxanet en las compras y la logística. Por otro lado, la capacidad de obtener producto de alta calidad a un precio razonable que permita aumentar constantemente el volumen de negocio requiere que las cofradías trabajen codo con codo con el personal de Lonxanet Directo. Por ello, el éxito de Lonxanet Directo depende de la capacidad de generar sinergias que compatibilicen objetivos sociales y económicos.

En su primer período, Lonxanet Directo gozaba de un planteamiento estratégico y práctico que contemplaba las diferentes «velocidades» entre objetivos sociales y económicos. Inicialmente fue necesario que la actividad comercial limitara su abasto con el objetivo de conseguir que las cofradías adaptaran sus procesos a la operativa de Lonxanet. En esta empresa, el rol de García-Allut fue esencial en términos de establecer los fundamentos del negocio, la definición del producto y el fortalecimiento de las relaciones de las cofradías con la empresa.

Cuando la catástrofe ecológica que causa el accidente del *Prestige* truncó esta dinámica, la necesidad de mantener la actividad comercial y de generar recursos económicos hizo desviar el enfoque estratégico hacia el posicionamiento de Lonxanet Directo en la competencia con los grandes distribuidores de producto. Entonces la gerencia empezó a centrar sus esfuerzos en incrementar el negocio a cualquier precio, olvidándose de que su verdadera misión era posicionarse como una plataforma de venta de las cofradías. En ese momento Lonxanet Directo no supo coordinar e integrar objetivo social y económico en la operativa diaria.

La división de responsabilidades entre Antonio, que era el encargado de mantener las relaciones y fortalecer los compromisos con las seis cofradías propietarias, y el gerente, responsable de la gerencia y la rentabilidad del negocio, contribuyeron a la poca sintonía entre objetivos. A pesar de compartir una visión conjunta de la finalidad de Lonxanet Directo, esta disociación entre roles sociales y económicos es una de las explicaciones de las constantes tensiones en el modelo.

Posteriormente, la introducción de una gerencia sensible a los valores de Lonxanet Directo, pero con poca experiencia gerencial y capacidad de liderazgo, minó la capacidad de la empresa para hacer frente a la reorientación comercial y al esfuerzo empresarial necesario.

Hasta este momento, la poca homogeneidad en los planteamientos de las diferentes gerencias

con respecto al balance entre objetivos económicos y sociales y su incapacidad para encontrar sinergias entre sí, ha sido una causa de la separación entre modelo y realidad en el caso de Lonxanet Directo. No es hasta 2008 cuando la Fundación Lonxanet para la Pesca Sostenible toma el control de la mayoría de capital y se inicia un proceso de contratación de un nuevo gerente capaz de unificar objetivos económicos y sociales, y representar, así, un cambio cualitativo en la toma de decisiones. Esto permite vislumbrar una reorientación muy positiva de Lonxanet Directo en su planteamiento estratégico.

Relación con las cofradías

> *Ahora mismo, Lonxanet Directo precisa que las cofradías se impliquen más que nunca en su recuperación.*
>
> Sandra Rey. Gerente de Lonxanet Directo

La innovación social del modelo de Lonxanet Directo se basa en hacer rentable la plataforma comercializadora integrando a las cofradías en el modelo de negocio. Por ello, tanto la viabilidad económica como la implicación de las cofradías son elementos clave en la determinación del éxito a la hora de implantar el modelo teórico.

La capacidad de involucrar a las cofradías en el modelo depende casi exclusivamente de la aptitud disponible para conseguir un volumen significativo de compras en las lonjas. Esto le permitiría tener incidencia sobre los precios de compra y lograría llamar la atención de las cofradías como comprador válido, tal y como ya sucedió en el primer año de existencia.

En la actualidad, la empresa ha ido disminuyendo su presencia en las lonjas a la vez que, debido a la falta de financiación y a la situación económica, muestra dificultades para generar resultados económicos positivos. Por ello, las cofradías han disminuido la confianza en el potencial de Lonxanet para mejorar su calidad de vida y es difícil que se impliquen a la hora de aportar un trato diferenciador a Lonxanet que le permita comprar en mejores condiciones de precio y calidad. De todas maneras, esta falta de implicación es únicamente visible en Lonxanet Directo. La evolución positiva de la Fundación Lonxanet para la Pesca Sostenible en su camino hacia la integración de iniciativas ambientales, sociales y económicas representa un fuerte incentivo para las cofradías. De hecho, éstas han participado ya en proyectos de gran impacto social y económico, como las iniciativas de turismo pesquero para la diversificación de las actividades económicas de los pescadores y la creación de áreas marinas que permiten mejorar la gestión de la incertidumbre en la pesca.

Así pues, las nuevas perspectivas de ventas surgidas de las oportunidades de negocio hacen prever el aumento de la presencia de Lonxanet en las lonjas y la recuperación de la confianza y la motivación de las cofradías.

Retos de futuro

Como hemos visto, estamos ante una empresa que trabaja con una visión definida y motivación en el proyecto, pero con un futuro incierto. Esta situación requiere la conversión de las experiencias pasadas en un *know how* organizacional que permita definir las ventajas competitivas del negocio. En este sentido, el gran reto de futuro para la empresa es asegurar la viabilidad económica del negocio sin perder los actuales valores de transparencia en el servicio, promoción del producto artesanal como insignia de calidad, sensibilización del mercado y aumento del peso de las cofradías.

Este reto se afronta desde 2008 a través de una estrategia emergente de recuperación del modelo, basada en tres pilares. El primero es la reducción del coste de las compras gracias a la implicación de las cofradías. Con la intención de ir al encuentro de sus expectativas se pretende retornarles su visibilidad en la estructura de la empresa. Así, la Fundación pretende comprar progresivamente la parte accionarial de los inversores privados (actualmente el 37%) y redistribuirla entre las cofradías que muestren sintonía con los valores de Lonxanet y que se involucren en el funcionamiento eficiente del modelo. Las primeras respuestas positivas en relación con las nuevas líneas de negocio dependen en gran medida de la implicación de la parte productiva.

En segundo pilar, la búsqueda de nuevos nichos de mercado, donde un producto de alta calidad con valores sociales asociados y precio pueda posicionarse. Es pues necesario conseguir, por un lado, consolidar las nuevas vías de negocio y, por el otro, concienciar al consumidor de los beneficios de la pesca artesanal y del impacto que tienen sus decisiones de compra en la seguridad alimentaria, la calidad de vida de los pescadores y la sostenibilidad de los recursos naturales. De hecho en estos momentos Lonxanet tiene planificada la creación de un sello de calidad de pescaderías de pesca sostenible con el objetivo de crear una red de pescaderías reconocibles para el consumidor.

Finalmente, es necesaria la consecución de financiación a largo plazo. La tarea se lleva a cabo de manera conjunta por parte de la actual gerencia y la Fundación haciendo uso del ecosistema de apoyo de ésta. Así pues, tanto para la Fundación, como para Lonxanet Directo, el mayor reto al que se enfrentan es el de demostrar que es posible llevar a cabo una actividad económica en la que se tenga en cuenta como prioridad una fuerte vocación social, liderada por personas capaces de compatibilizar las sinergias sociales y comerciales del negocio. Es en este punto donde Lonxanet Directo tiene el potencial de presentarse a la sociedad actual como un ejemplo de que es posible desarrollar una actividad que haga posible su viabilidad económica con la sostenibilidad de su entorno natural y la dignificación de la actividad pesquera tradicional.

8. Fundació Futur, restauración y cocina sostenible: trabajar por la inclusión social[20]

Azúcar de caña, fusilli, espaguetis y macarrones con quinoa, miel, arroz basmati, cuscús integral, frijoles espècies… Éstos son algunos de los productos de comercio justo, que, sumados a los de la agricultura ecológica, la Fundació Futur ofrece en los comedores escolares de más de 25 escuelas catalanas.

> *En nuestros inicios el proyecto Futur pretendía la inclusión de personas con determinadas dificultades en el mundo laboral a través de la confección, pero al ver que no funcionaba y que no lográbamos reinsertarlas, decidimos iniciar proyectos de restauración. De ahí pasamos al catering, y hemos terminado con comedores escolares sostenibles*.

Así lo explicaba a finales de 2009 Manuel Almirall, director de la Fundació Futur. Al hablar, reflexionaba sobre el camino recorrido y el porvenir de la organización. Se mostraba moderadamente satisfecho porque habían dejado atrás momentos muy difíciles en los que habían surgido serias dudas sobre la viabilidad del modelo de empresa e incluso se habían planteado cerrar, pero ahora Futur tenía ante sí perspectivas esperanzadoras.

Futur había conseguido posicionarse en el competitivo sector de los comedores escolares con una oferta propia, coherente con sus valores y bien valorada por el mercado. Los comedores escolares venían a completar la oferta de servicios de Futur en el sector de la restauración, en el que la fundación empezaba a ser reconocida y que les había permitido conseguir cierta estabilidad económica que garantizaba la continuidad del proyecto.

El proyecto había nacido en 1996 y durante sus 13 años de historia había acompañado a más de 150 personas en su proceso de integración laboral. Se trataba de personas que habían ocupado alguno de los 30 puestos de trabajo de inserción que ofrecía la empresa y que gracias a ello habían conseguido, en un significativo porcentaje, inserirse en la llamada «empresa ordinaria».

Tabla 8.1. Evolución de los comedores escolares de Futur

	2007	2008	2009	2010	
Número de escuelas	5	9	14	19	4%
Número de menús	1.000	2.000	3.200	4.200	9%
Facturación anual	200.000	400.000	640.000	840.000	87%

Fuente: FUTUR, 2009.

20 Este capítulo está basado en el caso de SEKN-HBSP realizado por los profesores Daniel Arenas y Alfred Vernis, como parte del trabajo de investigación sobre negocios inclusivos de la red SEKN, y publicado en la Harvard Business School Publishing.

Un poco de historia: la búsqueda de un nicho de mercado

Futur nació en el año 1966 cuando un grupo de siete personas sensibilizadas con el problema de la reinserción social y laboral de los ex presidiarios, entre ellas el cura de la cárcel Modelo de Barcelona, decidieron fundar una asociación. La página web de la organización explica sus orígenes:

> *Un grupo de personas vinculadas al entorno penitenciario ven con preocupación las dificultades de este colectivo para encontrar trabajo cuando consiguen el tercer grado o salen definitivamente de la cárcel, y deciden fundar una asociación con el objetivo de crear puestos de trabajo para estas personas.*

Futur inicia su actividad con un pequeño taller de manipulados y confección en dos pequeños espacios cedidos por una congregación religiosa. El hecho de que los reclusos dentro de las prisiones catalanas trabajaran en talleres de costura y, por lo tanto, ya dispusieran de las habilidades necesarias, fue la razón que llevó a la selección del área de negocio inicial. Pero la iniciativa no dio el resultado esperado.

El producto principal que confeccionaban en aquel entonces (fundas de tela y bolsas de plástico para productos cosméticos y para material de oficina y escolar) estaba muy mal retribuido y el proyecto no era económicamente viable. A la falta de sostenibilidad económica se le añadía un problema todavía más grave: la dificultad de introducir a los trabajadores, tal y como pretendían los fundadores, en empresas convencionales. Esta dificultad se explica básicamente por la importante crisis en la que estaba inmerso el sector textil en Cataluña debido a la creciente importación de productos de otros países que eran capaces de ofrecer un precio final mucho más bajo.

La constatación de las dificultades económicas del proyecto y la limitada capacidad de dedicación de unos fundadores que ejercían la dirección de forma voluntaria llevaron, a finales del año 1998, a incorporar a Manuel Almirall como dirigente de la organización. Se inicia entonces un proceso de redefinición y búsqueda de nuevas áreas de negocio que durará varios años; un proceso que tiene como objetivo conseguir la sostenibilidad económica y social del proyecto.

Manuel Almirall apuesta, en un principio, por continuar en el sector textil, introduciendo nuevos productos de mayor valor añadido y avanzando en la creatividad y el diseño de los mismos. Así, Futur empieza a crear objetos propios como bolsas o maletas forradas de tela. Sin embargo, el negocio sigue careciendo de rentabilidad. Tras un par de años intentando encontrar un filón de negocio sostenible en el sector textil, en 2000, y coincidiendo con el cambio de forma jurídica de asociación a fundación, Manuel Almirall plantea al patronato la necesidad de llevar a cabo un cambio de actividad. El sector de la restauración surge en ese momento como una clara alternativa.

Manuel define un plan de desarrollo que el patronato aprueba. Se trata de un plan que, además de perseguir la sostenibilidad económica de la empresa, introduciéndola en un sector en clara expansión, pretende potenciar la eficiencia en el cumplimiento de la misión organizativa y ampliar su espectro. Como explica Manuel Almirall:

Con la introducción en el sector de la restauración y la creación de la fundación, aprovechamos para ampliar la misión, aunque no formalmente, de nuestra organización, reafirmamos nuevos valores y objetivos, que para nosotros son fundamentales. La contratación de personas excluidas, el uso, venta y promoción del comercio justo y la sostenibilidad básicamente social, medioambiental y evidentemente también económica.

En 2001, Futur abre su primer local de restauración llamado Café Just, en el centro de Barcelona. Se trata, en un inicio, de una cesión gratuita que pasa posteriormente a alquiler. A partir de esta experiencia, Futur consigue hacerse con la concesión de dos bares en centros civicoculturales del Ayuntamiento y la Diputación de Barcelona: el Bar Garcilaso (en 2003) y el Bar Centro Francesca Bonnemaison (en 2005).

La limitada capacidad de Futur para pagar alquileres o comprar y abrir locales en zonas céntricas hace que la fórmula de la concesión pública se perfile como la mejor manera de ampliar el negocio de restauración. La misión de Futur facilita, además, que el Ayuntamiento barcelonés apueste por la entidad cuando existen ofertas similares. Sin embargo, las condiciones de los alquileres, la ubicación de los locales, la fijación de precios por parte del Ayuntamiento y finalmente la aprobación de la ley de tabaco que impide fumar en locales públicos hacen que, a pesar de los intentos de Futur, el negocio no funcione.

Así, y después de un intenso debate interno, en el que frente a las pérdidas económicas se contrapone el valor de los cafés restaurantes como plataforma de inserción en la empresa ordinaria, Futur renuncia a las concesiones públicas y decide centrar su actividad exclusivamente en el ámbito de Café Just. Se buscan alternativas económicas para conseguir reflotar económicamente un local que es símbolo externo de la entidad. Se firma un acuerdo con el Ayuntamiento de Barcelona para convertirlo en restaurante social. Un acuerdo que permite garantizar ingresos económicos estables y que lleva a la entidad a finales del 2008 a optar por cerrar la actividad de café-restaurante abierto al público.

Paralelamente al inicio de la gestión de cafés restaurantes, a mediados de 2001, y tras una inversión para mejorar la cocina en la sede de la entidad, nació el servicio de *catering* de Futur, que le permitió entrar en un sector con mayores márgenes que los de los cafés restaurantes y aumentar, a la vez, la ocupación. Sin embargo, su elevada estacionalidad dificultaba la gestión y no permitía garantizar su estabilidad económica. La búsqueda de servicios no estacionales que garantizaran la estabilidad laboral y económica, así como el convencimiento de que podía ofertar un servicio distintivo, llevó a Futur a entrar en el sector de los comedores escolares. Así, en noviembre de 2005, se hizo cargo del primer comedor escolar. Manuel nos lo explica:

Queríamos crecer y nos dimos cuenta de que en el mundo del comedor escolar había mucho trabajo por hacer. Así que realizamos una propuesta de comedor escolar sostenible que implicaba gestión ambiental de la cocina, contratación de personas en riesgo de exclusión social, productos ecológicos y educación alimentaria.

Futur, hoy

La apuesta se ha demostrado certera. Desde entonces, la presencia de Futur en este sector ha aumentado de forma exponencial, al pasar de un comedor escolar y 200 menús diarios en el año 2005 a 19 comedores escolares y 4.200 menús diarios a finales de 2009. Los comedores escolares representan, hoy por hoy, la principal área de negocio de la empresa de inserción Futur, así como el área que más puestos de trabajo de inserción genera. Se trata de un área de negocio que tiene además una demanda latente clara y con potencial de concretarse, una vez que estén resueltos algunos de los retos clave que en este sentido debe afrontar la entidad.

Tabla 8.2. Resultados de unidades de negocio de Futur en 2009

	Catering	Restaurantes	Escuelas	Total facturación
Ventas totales	347.085 €	148.124 €	1.646.419 €	2.141.627 €
Margen de contribución	17.228 €	-11.313 €	128.719 €	134.634 €

El área de negocio configura, junto al *catering*, la oferta productiva de la entidad, la cual, en 2006, se incorpora a la empresa de inserción que la fundación creó como resultado de la aprobación de la ley de empresas de inserción de Cataluña.

A pesar de la caída de las ventas asociada a la crisis económica, a finales de 2009 el *catering* sigue siendo una fuente de generación de ingresos y creación de puestos de trabajo significativa para la entidad. Se trata de un servicio de *catering* que puede concretarse en distintos tipos de propuestas: pausa café, aperitivos, comidas, banquetes de bodas, fiestas familiares y servicios para congresos, todo ello con o sin servicio de camareros. La mayoritaria presencia de administraciones públicas entre los clientes de este servicio (50%) y entidades del tercer sector (30%) nos hace pensar en una clara valoración del elemento de inserción, así como también del valor ecológico y medioambiental, como motivos iniciales de compra, aunque, como veremos más adelante, la calidad y el buen servicio acaban siendo los detonantes de la fidelización y unos de los elementos explicativos clave del buen resultado del área de negocio en un momento económico difícil.

Así, en 2009 podemos afirmar que Futur dispone de dos negocios consolidados económicamente y un área incipiente, los comedores sociales, que garantiza la sostenibilidad de un local, Café Just, que constituye un punto de referencia para la entidad. De hecho, el restaurante social ha pasado de dispensar 50 menús diarios a finales de 2008, cuando se abrió, a más de un centenar en septiembre de 2009.

Ecosistema y liderazgo

La búsqueda del equilibrio entre sostenibilidad económica y misión social ha sido una constante en las decisiones, no siempre fáciles, que ha tenido que tomar Manuel Almirall desde que en el año 1998 asumió la dirección de Futur.

A pesar de no ser el fundador, Manuel es el líder indiscutible de Futur. Transmite una gran pasión por el trabajo. Es una persona creativa, que se entusiasma ante los nuevos proyectos y siempre da la sensación de tener su mirada puesta dos años más adelante. Además, ha sabido construir, a partir de la integración de sus propias sensibilidades –medio ambiente, justicia social–, un modelo de negocio integral que ha facilitado la configuración de una oferta propia, que tiene, en el trabajo conjunto con proveedores y clientes y la replicabilidad, un elemento importante. Futur contribuye así a la construcción de una red, forma parte de ella.

Desde sus inicios, Futur ha trabajado conjuntamente con otras organizaciones, lo que le ha permitido ir consolidando poco a poco el proyecto. Cuando la organización empieza en el barrio del Putxet de Barcelona, lo hace con un espacio cedido por la congregación de las Hermanas Hospitalarias y con el apoyo de Acció Solidària contra l'Atur, la Fundació "la Caixa" y Cáritas Diocesana de Barcelona. En la consolidación de la parte social del proyecto es importante la colaboración con los servicios sociales del Ayuntamiento de Barcelona, y con los departamentos de Justicia, Bienestar Social y Trabajo de la Generalitat de Catalunya.

De hecho el trabajo en red es parte fundamental del quehacer de Futur, que trata que todos los productos ecológicos tengan la certificación del Consejo Catalán de Producción Agraria Ecológica (CCPAE), forma parte de la Red de Economía Solidaria de Cataluña (Xarxa d'Economia Solidària) y es miembro activo de COOP57, Servicios Financieros, Éticos y Solidarios, FETS y FEICAT, la plataforma catalana de empresas de inserción.

Nicho del comercio justo y sostenibilidad medioambiental

Desde el inicio de la línea de negocio de restauración, Manuel decidió entrelazar la misión de Futur de actuar para la inclusión social y laboral con el comercio justo y la sostenibilidad medioambiental. Ya en la actividad textil –tal vez porque él es socio de Greenpeace–, intentó trabajar con algodón orgánico y reciclar residuos. Para él todas las acciones tenían que ir ligadas:

> *Quien quiere sostenibilidad ecológica también desea sostenibilidad social. Yo creo que todo se reduce a pensar en los demás.*

A propósito del tema, Manuel había publicado el libro *Otra cocina es posible: cocinar con comercio justo*, con más de cien recetas sencillas y mucha información sobre los productores. Precisamente, en el prólogo resalta:

> *La sensación más común entre la gente que conozco (y que saben de la existencia del comercio justo, que no es todo el mundo ni mucho menos) es que el comercio justo se trata de café y poco más. Está claro que el café es el caballo de batalla del movimiento, pero se han ido incorporando nuevos productos muy interesantes para la cocina diaria. Y la gente, en general, desconoce ese importante detalle.*

Tanto en los restaurantes, como en el *catering* y los comedores escolares, se utilizan productos de comercio justo y productos ecológicos, de manera que se posicionan ante los clientes con una oferta que ellos llaman «restauración sostenible». En palabras de Manuel Almirall:

> *Nosotros sentamos las bases de la restauración sostenible; contratación de personas en riesgo de exclusión, uso, venta y promoción de productos de comercio justo y ecológicos e incorporación de la gestión ambiental en el sector.*

Para ello, no sólo se trabaja con proveedores de productos de comercio justo normalmente procedentes de países en desarrollo, sino que también se compran productos con certificación ecológica y se ha abierto el contacto directo con algunos agricultores de la zona próxima a Barcelona, que ofrecen producto ecológico, sin pesticidas, conservantes o modificación genética, aunque a veces no tengan certificación ecológica. Todo ello, sin olvidar evidentemente las consideraciones de precio.

> *Nosotros aplicamos los criterios del comercio justo a todos nuestros proveedores. Queremos una relación justa también con los agricultores de aquí y por ello hemos creado vínculos directos con cooperativas de productores.*

La selección de los proveedores y la consolidación de una relación a largo plazo con ellos es una parte fundamental del proyecto. Por ejemplo, Binofre (La Selva, Girona) los provee de productos de la agricultura ecológica, la Red de Consumo Solidario (Xarxa de Consum Solidari) y otras organizaciones les proveen de productos de comercio justo, y ECRAC les facilita todos los materiales ecológicos para los *caterings* (vajilla, bolsas, etc.).

En el *catering* también se utilizaban platos, vasos y cubiertos de material reciclable o biodegradable. Y, aunque todo esto añade una gran complejidad a su funcionamiento e incluso una cierta inversión en investigación constante sobre estos temas, Futur utiliza estas políticas como estrategia de posicionamiento. Según Xavier Pont, miembro del Consejo de Administración:

> *Con la restauración sostenible hemos encontrado un nicho de mercado con grandes posibilidades de crecimiento, que hemos podido trasladar también a las escuelas y que es difícil imitar porque depende de un know-how acumulado de proveedores y de menús.*

De hecho, esta faceta es mucho más visible en su *marketing* para el *catering* y los comedores escolares que la faceta de reinserción laboral.

Oferta de un servicio integral de calidad

Con la apuesta ecológica y el trabajo conjunto de la cadena de valor, Futur pretende garantizar la calidad de los productos que oferta, que también quiere que sea distintiva de sus servicios; unos

servicios, sobre todo el de *catering*, en el que el tipo de personal contratado puede crear ciertas reticencias. En este sentido, conseguir un servicio de calidad es fundamental para probar la capacidad de las personas y romper con determinados prejuicios.

Futur ofrece una calidad que, según se desprende de los múltiples mensajes de correo electrónico que Alicia Almirall, hermana de Manuel y coordinadora del servicio de *catering*, recibe, es una característica de la entidad.

> *¡Hola Alicia! El jueves fue todo de maravilla. Los camareros llegaron superpuntuales y lo hicieron muy bien. La comida estaba buenísima. Todo perfecto. ¡Muchas gracias!*

> *¡Hola Alicia! Todo fue muy bien. A mí personalmente y al resto del equipo les gustó mucho. Todo fue ideal. Y agradecerte el buen trato de tu parte y las facilidades que me diste en todo momento. ¡Muchas gracias por todo! PD: no te preocupes, que de ahora en adelante te voy a hacer de comercial totalmente gratis, ya que lo habéis hecho realmente muy pero que muy bien.*

En el caso de los comedores escolares, la calidad se convierte en requisito indispensable. Futur ha trabajado para diseñar un servicio completo que no sólo contemple la elaboración del producto con la mejor materia prima posible, sino también temas clave como el equilibrio nutritivo y la educación alimentaria. Así, el servicio de comedor escolar se presenta acompañado de un plan de comida ecológica y de un plan pedagógico sobre alimentación con diversas actividades para los niños. Ambos elementos han sido muy bien recibidos por las asociaciones de padres y madres que suelen ser las que contratan estos servicios en gran parte de las escuelas. El acuerdo con una empresa especializada en el sector del ocio y la atención infantil permite realizar una oferta completa y coherente con monitores de comedor que responden a la orientación global del servicio ofrecido.

De hecho, el trabajo conjunto con los proveedores (tanto de materias primas como de servicios) y la conciencia de participar en una misma cadena de valor compartida conforman la manera de entender el negocio de Futur y contribuyen a la configuración de productos y servicios de calidad e integrales. Como apunta Manuel Almirall:

> *No queremos que nos identifiquen exclusivamente con comida ecológica, ni con respeto al medioambiente, ni con inserción laboral. Todos esos elementos por sí solos son replicables por otros competidores que muchas veces proceden del sector privado. Nosotros queremos que vean el conjunto del proyecto. Todos esos elementos integrados caracterizan nuestra oferta y es lo que la hace distinta, lo que le confiere su especificidad.*

Este servicio se ofrece, además, igualando el precio al que lo ofrecen otros proveedores (tres euros por menú) mediante unos beneficios seguramente más bajos que los de las empresas privadas de comedores.

Inserción laboral y apoyo a itinerarios personales como objetivo

Actualmente, Futur tiene una estrategia y un posicionamiento claros en el sector de la restauración. Ambos elementos están al servicio de un objetivo principal: la creación de puestos de trabajo para personas en situación de exclusión y su integración posterior en el mercado ordinario. Como explica Manuel Almirall:

> *A las empresas de inserción nos preocupan los que salen disparados por la parte de abajo; y en un mercado de trabajo como el actual, esto le puede pasar a todo el mundo [...]. Las empresas de inserción somos una especie de centros de segundas oportunidades [...]. Tenemos claro que un puesto de trabajo digno es la mejor herramienta para que las personas salgan de la exclusión social y laboral [...] y hoy en día la inmensa mayoría de las empresas de inserción sabemos que sin mentalidad empresarial no tenemos futuro.*

De la plantilla total de 82 empleados que tiene Futur en 2009, 30 son personas en riesgo de exclusión social a las que se quiere inserir social y laboralmente.

Si bien en sus inicios la empresa se centró en personas que procedían de centros penitenciarios, actualmente el perfil de los «trabajadores usuarios» es mucho más amplio. Como explica Xavier Pont, miembro del Consejo de Administración:

> *El público objetivo de inserción para cada línea es diferente. El de los comedores escolares es generalmente una mujer de mediana edad, que quizá no necesita un trabajo de jornada completa; el del* catering *puede ser un hombre con antecedentes penales.*

A parte de un contrato y un salario de convenio, los 30 «trabajadores usuarios» de Futur encuentran en la empresa la oportunidad de aprender un oficio que les puede permitir realizar el salto a la empresa ordinaria. El acompañamiento de un técnico y la formación en el puesto de trabajo, así como también en otros centros externos, como el Gremio de Restauración, son ejes clave de unos itinerarios que se definen individualmente. Tras un período variable de contratación, y una vez que se considera que el trabajador esta preparado –normalmente al cabo de uno o dos años, aunque la nueva ley estatal les permita tener a alguien en proceso de inserción un máximo de tres años– se inicia un proceso personalizado de búsqueda de un nuevo trabajo en el mercado laboral normalizado. La rotación de personal se convierte, así, en un elemento estructural característico de la empresa y, además, en un indicador de su éxito. Esta forma de hacer, elemento intrínseco de las empresas de inserción, supone un enorme coste para estas empresas, el cual asumen como parte inseparable de su objetivo y debe interpretarse como una inversión social.

No debemos olvidar que en sus 13 años de historia 150 personas en proceso de inserción han sido contratadas por Futur. Gran parte de este colectivo continúa recibiendo apoyo y seguimiento; un apoyo que muchas veces es indispensable para consolidar unos procesos que suelen ser largos y no están exentos de tropiezos.

Creación de valor económico y social

De hecho, la inserción laboral tanto en el mismo Futur como en las empresas ordinarias, así como el acompañamiento de las personas en dicho procesos, constituyen unas de las principales aportaciones que la entidad realiza a la sociedad. Futur no solamente contribuye a alejar a las personas de la exclusión social, sino que además facilita su integración en la sociedad, con el impacto que esto tiene en la cohesión social y la capacidad económica de nuestra sociedad. Menos gasto público, más cotizaciones, mayor empleabilidad, más ingresos y más capacidad de consumo, todo ello conforma un ciclo de expansión económica que se refuerza.

Gracias a Futur, 150 personas han incrementado su empleabilidad y sus perspectivas de inserción laboral y social. Pero las aportaciones de la entidad van más allá de su misión central. Futur demuestra que, en el sector de la restauración, es viable un modelo de negocio basado en unas relaciones justas con los proveedores y en el convencimiento de que cada actor de la cadena de valor debe recibir en correspondencia a su aportación. En este sentido es un ejemplo claro de cómo los conceptos del comercio justo son aplicables a las relaciones comerciales también en el Norte. Futur es un referente de una nueva manera de entender la empresa, una forma de trabajar en la que todos los actores ganan. Su éxito de colabora así en el éxito y la sostenibilidad de sus proveedores, consolida el sector del comercio justo y la agricultura ecológica en Cataluña.

Futur contribuye, además, a través de sus productos y servicios, a sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de los productos ecológicos y el medio ambiente, ambos elementos intrínsecos al negocio de la entidad.

Especial importancia tiene el impacto de los comedores escolares. A través de la educación del gusto y del programa pedagógico asociado, Futur pretende fomentar entre los niños una cultura de la alimentación equilibrada desde el punto de vista nutritivo y que recupere el valor de los productos de buena calidad. Estamos, pues, ante un servicio que realiza una contribución significativa a la salud pública y que, a la vez, consolida mercados potenciales para la agricultura y los productos ecológicos. Desde esta perspectiva podemos hablar de un potente instrumento con un importante impacto a largo plazo, que además no queda limitado exclusivamente a las escuelas en las que Futur realiza su servicio.

La entrada de Futur en el mercado de comedores escolares ha hecho aflorar la demanda oculta de «comedores ecológicos», lo que ha llevado a muchos proveedores a introducir este tipo de servicio en su oferta. En este sentido, Futur ha liderado un cambio cualitativo significativo en el mercado; ha diseñado un modelo de comedor que ahora otros quieren replicar.

De hecho, la replicabilidad del modelo es un elemento en el que Futur ha trabajado en estos últimos tiempos, desde el convencimiento de que este elemento es una forma de multiplicar el impacto. El acompañamiento de la Asociación Semilla en Madrid, que ha replicado el modelo de Futur en esa comunidad autónoma, es una muestra de esta voluntad y una clara evidencia de que el impacto del proyecto va más allá de las fronteras de la propia organización.

Y ahora ¿qué?

El crecimiento del sector de los comedores escolares ecológicos es, sin duda, un triunfo del que Futur se puede sentir corresponsable. Sin embargo, dicho crecimiento incrementa la dificultad operativa de encontrar proveedores ecológicos en Cataluña. Se trata de una dificultad que el propio crecimiento del sector y, por lo tanto, la lógica transformación de cada vez más producciones agrícolas, debe ir resolviendo, pero que es uno de los retos importantes que Futur debe abordar a corto y medio plazo si desea consolidar su actual modelo de negocio.

La mayor demanda de comedores ecológicos plantea también a Futur el reto de consolidar su posición competitiva en dicho sector, en el que existen grandes empresas con enorme capacidad y en el que el carácter integral del servicio de Futur es único.

Futur es consciente de la necesidad de crecer en un mercado altamente competitivo, pero a la vez también tienen claro que su capacidad de crecimiento es limitada. La limitación se fundamenta principalmente en el modelo de negocio desarrollado y en el deseo de mantener una manera de actuar, de entender las relaciones humanas, que un tamaño excesivo podría poner en peligro. Como explica Manuel Almirall:

> *Hemos tenido muchas dudas sobre si crecer o no, pero al final ha acabado primando el deseo de* crecimiento, porque no podemos renunciar a crear puestos de trabajo.

A estos dos elementos estructurales, se le añade un tercer elemento coyuntural, que se perfila como uno de los principales retos que Futur debe resolver de forma inmediata: la limitada capacidad de la cocina central para dar respuesta a una elevada demanda de *catering*. Esta limitada capacidad impide, por el momento, ofrecer servicios de comedor a escuelas que no dispongan de cocina propia. De hecho, a mediados de 2009, Futur se trasladó a una nueva sede y está en proceso de construcción una nueva cocina central que multiplicará por diez la capacidad de la anterior y que, por lo tanto, solventará parte de las dificultades de crecimiento productivo de la empresa, el cual es, por otra parte, fundamental para asumir el esfuerzo inversor que el nuevo local y la nueva cocina suponen. El esfuerzo se sitúa alrededor del millón de euros.

De hecho, la nueva cocina abre importantes perspectivas de negocio que van más allá de las actuales líneas de *catering* y comedores escolares. Futur desea aprovecharla para lanzar una nueva línea de productos alimentarios saludables de «quinta gama» (cocina preparada) e introducirse en la elaboración de productos de comerció justo que actualmente sólo se producen en otros países europeos. Como explican los artífices del proyecto:

> *Deseamos que la nueva cocina nos permita testar nuevos productos, nuevos negocios, y si funcionan, buscar alianzas con proveedores externos, otras empresas para que podamos desarrollarlos conjuntamente.*

Evidentemente, el crecimiento debe permitir incrementar el número de personas en proceso de inserción contratadas, las cuales –no debemos olvidarlo– se tienen que poder introducir en la empresa convencional. La inserción en la empresa surge en este punto como otro gran reto. En una situación de crisis y un mercado laboral que destruye ocupación, el salto a la empresa ordinaria se revela como uno de los principales escollos que las empresas de inserción deben abordar.

Dicho escollo configura, junto con la vinculación de los trabajadores de Futur a la empresa, uno de los principales retos desde la perspectiva de la gestión de los recursos de la organización. El crecimiento previsto de centros de trabajo vinculados a los comedores escolares y de empleados implica la necesaria transformación de los sistemas de gestión y participación de una empresa en la que la implicación del personal hasta ahora ha sido elevadísima. Como dice Silvia, trabajadora de Futur:

Aquí todos nos sentimos como parte de una familia y lo haríamos todo por una empresa que nos ha ayudado tanto…

Conseguir mantener ese espíritu y esa vinculación, y llegar a la consolidación económica, se convierte así en una de las principales preocupaciones de Manuel Almirall, consciente también de la necesidad de ceder protagonismo y encontrar un relevo, una persona que pueda asumir la gerencia de la fundación y la empresa; una tarea en la que ya está inmerso y que le ha llevado a la reciente contratación de un nuevo adjunto a gerencia, que, si todo funciona como es previsto, deberá asumir, junto a Manuel, las riendas de la organización y conducirla con éxito hacia el futuro, que se revela claramente esperanzador.

Tabla 8.3. Cuenta de resultados de Futur 2004-2009

	2004	2005	2006	2007	2009*
Ventas consolidadas	444.643 €	552.208 €	1.011.454 €	1.457.890 €	2.407.937 €
Subvenciones	132.171 €	159.791 €	0 €	178.261 €	256.317 €
Aprovisionamientos netos	206.238 €	207.918 €	398.383 €	491.376 €	989.411 €
Gastos de personal	286.319 €	410.919 €	549.807 €	946.256 €	1.366.516 €
otros gastos explotación	62.240 €	84.556 €	0 €	173.130 €	335.158 €
Resultado operaciones	22.017 €	8.606 €	63.265 €	25.389 €	-26.831 €
Gastos financieros	311 €	1.899 €	1.449 €	2.264 €	14.882 €
Amortizaciones	10.664 €	17.085 €	9.292 €	15.219 €	23.338 €
Gastos extraordinarios	0 €	-28.398 €	62.671 €	4.276 €	3.080 €
Resultado ejercicio	11.042 €	18.020 €	-10.147 €	2.255 €	-68.132 €

*Los resultados negativos del año 2009 se explican por el impacto del alquiler y los gastos derivados del traslado a la nueva sede que aún no han podido ser compensados por la importante actividad económica que generará la nueva cocina. De hecho las previsiones para el año 2010 perfilan ya un beneficio significativo.

9. La Fageda: una empresa «de verdad»[21]

Cuando Cristóbal Colón fundó La Fageda, nunca imaginó que 26 años después recibiría, gracias a su compromiso con esa iniciativa, el máximo reconocimiento que otorga el Gobierno catalán, la Creu de Sant Jordi. Se trataba de un galardón que, de hecho, no había sido el primero ni tampoco sería el último recibido a lo largo de su larga trayectoria al frente de una cooperativa dedicada principalmente a la producción de yogures y postres lácteos y que empleaba a gran parte de las personas con discapacidad psíquica o enfermedad mental grave de la comarca de la Garrotxa.[22] El premio otorgado reconocía a Cristóbal Colón y La Fageda la labor realizada a lo largo de los años en materia de integración social y laboral de discapacitados psíquicos.

Cristóbal Colón se podía congratular de haber conseguido que los yogures producidos en una pequeña localidad lejos del área de influencia de Barcelona se encontraran en el mismo lineal de los supermercados e hipermercados que Danone, líder indiscutible del sector. El lugar en el lineal se lo había ganado La Fageda gracias a elaborar un yogur de calidad que el consumidor identificaba como un producto de granja: casero y natural. Colón era consciente de que lo que más interés despertaba en la gente y, además, provocaba su admiración era ver cómo una empresa como La Fageda, una cooperativa de integración social y laboral de discapacitados psíquicos, había conseguido estar entre las primeras empresas del sector. Como a Cristóbal le gustaba explicar, habían creado una empresa «de verdad», no sólo un lugar para que las personas discapacitadas trabajaran para ocupar su tiempo.



Foto: Archivo La Fageda

Orígenes de la actividad láctea de La Fageda

La Fageda nació en el año 1982. Desde entonces ha conseguido integrar a más de un centenar de personas con discapacidad psíquica de la comarca de la Garrotxa en Mas “Els Canals”, una finca agrícola de 15

21 Este caso está basado en el que desarrollaron para SE-KN-Harvard Business School Publishing, A. Vernis, L. Lamolla y D. Arenas (mayo de 2009).

22 La Garrotxa está situada al noreste de España (153 km de distancia de Barcelona) con una superficie de 735 km^2 y una población de 53.000 habitantes (2006) mayoritariamente concentrada en Olot, capital de la comarca. Su economía se reparte entre la actividad agropecuaria y el progresivo crecimiento del sector servicios alrededor del turismo rural como consecuencia de la cada vez mayor explotación de su entorno natural.

hectáreas de extensión asentada en la Fageda d'en Jordà, en pleno Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa, considerado un hayedo excepcional por crecer en un terreno llano de baja altitud y con un alto valor paisajístico.

La introducción de La Fageda en la producción y la distribución de yogures había sido relativamente casual aunque era el resultado de la voluntad de su fundador de demostrar que se podían llevar a cabo proyectos empresariales económicamente viables con personal discapacitado. En aquellos momentos, a principios de los años ochenta, esta idea era muy innovadora, ya que se pensaba que los discapacitados psíquicos sólo podían hacer tareas muy rutinarias y de muy bajo valor añadido y, por lo tanto, no podían trabajar en empresas ordinarias.

La búsqueda de proyectos que fueran terapéuticos para las personas con discapacidad y que, a la vez, respondieran a una necesidad de mercado y, por lo tanto, fueran sostenibles económicamente, llevó a Cristóbal Colón al desarrollo de distintos negocios, que fueron evolucionando hasta llegar a lo que hoy es su actividad principal, la producción de yogures lácteos. Primero fue la pintura de imaginería religiosa, un sector muy presente en la comarca, pero muy poco sostenible económicamente; luego, la jardinería y el mantenimiento forestal, para entrar posteriormente en la explotación lechera y más adelante en la producción de lácteos. Cristóbal Colón comentaba:

> *La oportunidad de realizar las tareas de jardinería de los espacios públicos de Olot nos ha convertido en un escaparate público. No sólo ha contribuido a facilitar la contratación de servicios similares para otros ayuntamientos o entidades, sino que también hemos dado visibilidad y normalidad a los enfermos mentales. Hemos demostrado que los «tontos» del pueblo podemos ofrecer un servicio a la comunidad.*

Fue en 1984 cuando La Fageda adquirió Mas "Els Canals". La finca había sido anteriormente una vaquería y, dos años después de su adquisición, La Fageda la rehabilitó para crear una granja de vacas lecheras. Esta actividad productiva permitió que los enfermos mentales pudieran realizar actividades laborales al aire libre y con seres vivos, incidiendo aún más en la gratificación emocional de su trabajo.

> *Con el mantenimiento forestal, la jardinería y la explotación ganadera ya teníamos el proyecto de La Fageda, porque el hecho de disponer la leche de las vacas nos permitió venderla y posteriormente producir derivados.*

No obstante, en 1992, en el marco de las negociaciones de España con la Unión Europea respecto a la política agraria (PAC), se acordó una reducción drástica de la producción española de leche para evitar excedente y asegurar su comercialización. En consecuencia, el sector estuvo y continuaba estando sometido a rígidas cuotas de producción. La Fageda tuvo asignada una cuota lechera de 700.000 kg al año, lo que significó una reducción del 30% de su volumen de producción y comercialización. Ante este nuevo escenario, La Fageda decidió apostar por la producción de yogures de modo que pudiera dar salida a su producción lechera, mantener los puestos de trabajo y a la vez aumentar el valor añadido de los productos.

La Fageda, hoy

Con el lanzamiento de esta nueva actividad el crecimiento de la Fageda había sido notable. De hecho, la producción de lácteos es hoy en día la principal área de negocio de la entidad. En 2009 representaba más del 88% del volumen de facturación y era la segunda actividad en cuanto a crecimiento en los últimos cinco años. Los lácteos explican en gran parte el éxito de una organización cuya facturación ha crecido de forma continuada un 41% tan sólo en los últimos cinco años. El crecimiento es atribuible también al esfuerzo inversor realizado y al cada vez mayor reconocimiento por parte del público catalán de una marca que es símbolo de una forma de entender la empresa.

En 2009, las actividades económicas de La Fageda generaron un beneficio económico de 338.000 euros antes de impuestos. Dichas actividades se podían resumir en las siguientes: explotación ganadera con 500 cabezas de bovino (25% adulto) para la producción de dos millones de litros de leche anuales y cultivo de forrajes para su alimentación en la misma finca agrícola; producción de alrededor de 2,5 millones de yogures y postres lácteos al mes en la planta de elaboración de lácteos ubicada también en Mas "Els Casals"; servicios de jardinería a la mayor parte de los ayuntamientos cercanos;[23] un vivero de producción de planta autóctona y forestal dirigido sobre todo a la restauración paisajística y forestal para clientes de toda España, y un programa de visitas y educación ambiental en la propia finca para escolares y familias (Fageda Tours).

23 Olot, Besalú, Argelaguer, Sant Jaume de Llierca, Castellfollit de la Roca, Santa Pau, La Vall d'en Bas y Les Planes d'Hostoles, que representaba el 80% de la jardinería urbana de la zona.

Estas actividades económicas conforman, junto con las ocupaciones de integración social, el proyecto La Fageda. Así, su fundación asistencial tiene residencias y viviendas tuteladas con capacidad para 53 discapacitados, un servicio de terapia ocupacional de 45 plazas para aquellas personas con un grado de discapacidad muy elevado y diversas actividades de ocio para todo el colectivo y sus familias.

Los yogures de La Fageda

Comunicación y posicionamiento

La gama de productos de La Fageda se compone de yogures naturales o azucarados y de distintos sabores, yogures con bífidos, yogures desnatados y varios postres (flan de vainilla, crema de chocolate y crema catalana). Recientemente ha sacado al mercado «El Llaminer», una familia de yogures enriquecidos.

A pesar de que estamos ante una gama de productos no tan amplia como la de los líderes del sector, su posicionamiento como un yogur de granja natural tiene, según los estudios de mercado de que dispone La Fageda, una gran aceptación por parte de un consumidor que valora los yogures no industriales y elaborados con ingredientes de calidad. De hecho, a excepción de La Fageda, prácticamente todos los yogures que se venden a través de hipermercados y supermercados son industriales y controlados por las marcas líderes.

El carácter natural del producto es un elemento clave de la estrategia de marca de La Fageda. Una estrategia que el diseño de la tapa y el envasado –con la imagen de una sonriente vaca y un típico mantel de cocina a cuadros azules y blancos– pretende reforzar; una estrategia a la que además se añade el valor de la proximidad y el territorio; un valor que la asociación al entorno del parque natural y el uso indistinto del catalán y el castellano en los envases potencia. No debemos olvidar que La Fageda vende el 100% de su producción en Cataluña, principalmente en el área de influencia de la Garrotxa. De hecho, el conocimiento de la marca se diluye a medida que uno se aleja geográficamente de la comarca.

Para Cristóbal Colón, la marca de La Fageda y su éxito radica precisamente en su relación indivisible con un lugar de la geografía catalana concreta: la Fageda d'en Jordà y la Garrotxa. Él mismo decía:

> *En Cataluña, hablar de la Garrotxa es hablar de calidad, y eso nos ha ayudado. El público empezó a saber que había otro yogur, que sabe a leche y es de granja, y lo empezó a pedir en tiendas. Eso nos permitió generar una demanda por parte de la gran distribución.*

Un estudio realizado recientemente por la empresa para conocer la imagen, el posicionamiento y los principales valores asociados a la marca, indicaba que la marca La Fageda no se agotaba con los quince productos que la empresa tenía en el mercado. En otras palabras, que el valor de la marca La Fageda era superior al número de productos disponibles.[24] El consumidor definía el producto de La Fageda como «un producto que se prueba una vez, se busca, incita a repetición y provoca fidelidad». Palabras que estaban en boca del consumidor eran: sano, artesanal, buenísimo, de aquí, poco distribuido, natural y de calidad.[25]

Es este valor, este posicionamiento de marca, el que ha permitido situar a los productos La Fageda en un rango de precios de venta al público por encima del líder del mercado y por supuesto de las marcas de la gran distribución (entre un 10 y un 35% por encima).

24-25 Fuente: La Fageda, junio de 2006.

Tabla 9.1. Precios de los yogures La Fageda, Danone y otras marcas

Gama	Producto	Precio La Fageda €/u.1 (2005-2009)		Precio Danone €/u.1 (2005-2009)		Rangos de precios de la gama de producto €/u. (2005-2009)	
Bífidos	Yogur bio natural	1,65	2,15	1,49	1,59	0,99-1,89	0,49-2,36
Desnatados	Yogur natural desnatado	1,45	1,71	1,19	1,19	0,50-2,59	
	Yogur sabor limón desnatado	1,47		1,19	1,19		0,58-2,50
Natural/ Azucarado	Yogures naturales	1,27	1,48	0,98	1,09	0,48-1,64	
	Yogures naturales azucarados	1,27	1,48	0,98	1,09		0,62-2,02
Sabores	Yogur sabor fresa	1,27	1,33	0,98	1,05	0,88-1,75	
	Yogur sabor limón	1,27	1,48	0,98	1,05		
	Yogur sabor plátano	1,27	1,48	0,98	1,05		0,65-1,84
Flan	Vainilla	1,45	1,57	1,15	1,15	0,58-1,49	0,80-4,48
Crema	Chocolate	1,99	2,22	1,65	1,65[2]	0,24-1,99	
	Vainilla	1,99	2,22	1,65	1,65[2]		

Fuente: 1.ª columna: supermercado Caprabo, 2005; 2.ª columna: supermercado Consum, 2009.
1. Los precios de estos productos corresponden a los packs de 4 unidades.
2. Cada unidad contiene 125 gramos.

El valor se ha creado sin dedicar grandes recursos a la comunicación ni de los productos ni de la marca, la cual que se ha dado a conocer principalmente a través del propio proyecto de La Fageda: visitas guiadas de las instalaciones para colegios y familias, recreaciones de las actividades de granja en centros comerciales, impactos en prensa y las relaciones públicas de su fundador y presidente Cristóbal Colón.

Estamos ante acciones que representan un compromiso de recursos muy inferior a las acciones de comunicación más tradicionales y que utilizan las empresas líderes del sector; acciones que se centran más en la comunicación del proyecto que del producto. Vale la pena mencionar, sin embargo, que La Fageda no ha utilizado nunca directamente como argumento de venta el hecho de tener personal discapacitado. El control de la cadena de valor, el cuidado de las vacas, la procedencia de la leche y el proceso de producción natural han sido los ejes de la estrategia comunicativa. Según el director comercial, las personas que visitan La Fageda (30.000 en 2009) son los auténticos difusores de los productos. Así, en Mas "Els Casals" tienen el Centro del Visitante, una sencilla instalación dónde se encuentra un punto de información del Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa y se puede comprar y consumir los productos de la Granja.

Distribución

Los productos lácteos de La Fageda se distribuyen a través de supermercados e hipermercados, colmados, restaurantes, hoteles, cafeterías, empresas de *catering* y hospitales. En estos últimos, la distribución se realiza directamente a través de transporte propio. En todos los otros canales, la distribución está subcontratada a diversas empresas de logística .

En sus inicios, la cooperativa aprovechó la oportunidad de introducirse en los supermercados e hipermercados de Olot y los alrededores de las comarcas de Girona, gracias a la libertad de decisión que tenía cada punto de venta respecto a los proveedores. Desde entonces, la distribución de los productos de La Fageda había seguido una expansión de tipo «mancha de aceite». Desde comercializar en Olot y alrededores hasta llegar a finales de la década de 2000 a muchos otros puntos de venta de la geografía catalana. No obstante, el conocimiento de la marca se diluía a medida que uno se alejaba geográficamente de la comarca y en algunos lugares de Cataluña la marca era desconocida. Los yogures, dada la limitada capacidad de La Fageda, no se comercializaban en el resto de España.

La marca había podido sortear el escollo que la centralización de las compras de las cadenas de distribución iniciada en 2000 había supuesto, así como la participación dominante de la gran distribución en la venta de productos lácteos, gracias a su presencia consolidada en algunas zonas y la fidelidad de unos clientes que funcionaban como elemento motor. De todas formas, Cristóbal Colón comentaba que si hubieran tenido idea de lo que iba a suponer participar en el mercado de los yogures, donde la gran distribución determinaba la evolución del mercado, no hubieran producido yogures. De hecho, La Fageda era de las pocas marcas de pequeño tamaño que había conseguido mantener su posición en el lineal de grandes distribuidores.

Producción

La Fageda ha seguido una estrategia de crecimiento centrada en la integración hacia adelante y el incremento del valor añadido del producto generado. Así hablamos de una entidad que pasó de la producción de leche a la producción de yogures y que actualmente gestiona directamente parte de la distribución de sus productos.

De hecho, el control de la mayor parte de la cadena de valor es un elemento clave de la estrategia de la marca, un hecho diferencial significativo de los productos de la cooperativa. La Fageda tiene sus propias vacas, a las cuales cuida y ofrece buenas condiciones de vida, mientras que la mayor parte de empresas del sector obtienen la leche de diferentes granjas. La propiedad de las vacas y el control de la leche les permiten garantizar la máxima calidad y sortear las fluctuaciones asociadas a los cambios de precios.[26]

La garantía de la procedencia de la materia prima es, pues, fundamental en el modelo de negocio de La Fageda, una garantía que limita, sin em-

26 En 2007, el precio de la leche había subido un 40%.

bargo, la capacidad de crecimiento de la cooperativa. En 2000, La Fageda tuvo que enfrentarse a esta limitación cuando llegó a su máxima capacidad productiva y se reveló insuficiente para producir la leche necesaria para los yogures. Se inició en ese momento la búsqueda de un nuevo proveedor de leche, que se seleccionó entre los principales productores de las comarcas cercanas y al que se le traspasaron los conocimientos sobre el sistema de producción de leche de La Fageda. Con la finalidad de garantizar la máxima calidad se exigió al proveedor que obtuviera la misma certificación de que disponía el proceso de producción de La Fageda. De esta manera, y desde el año 2002, Cooperativa Lletera l'Empordà se incorporó al proyecto y se convirtió en socio de La Fageda.

La limitada capacidad de producir leche propia o encontrar proveedores que respondan a los requisitos y los niveles de calidad deseados plantea un reto evidente para el crecimiento del negocio lácteo de la Fageda; un reto al que la cooperativa está intentando dar respuesta mediante la apuesta por productos lácteos que generen más valor añadido o la búsqueda de materias primas alternativas. De hecho, la Fageda ha iniciado ya en 2009 la producción de un yogur enriquecido, ha comprado una fábrica de helados y está en estudio la elaboración de quesos y la producción de yogures de origen vegetal y de leche de cabra y oveja. Sin embargo, y a pesar de estos proyectos, el objetivo de la Fageda no es crecer de forma continuada, como apunta Cristóbal Colon:

> *No creo que la única forma de sostenerse sea crecer indefinidamente. El modelo de La Fageda debe mantenerse en un tamaño controlable. Si lo superamos, crearemos algo distinto… Tenemos aún margen para crecer y mantener aquello que nos caracteriza, pero tenemos claro que el crecimiento no puede ser ilimitado.*

Gestión de las personas

La Fageda nace y se desarrolla para dar respuesta a las necesidades laborales de las personas con discapacidad psíquica o enfermedad mental grave de la comarca de la Garrotxa. La construcción de una organización dirigida a las personas y centrada en ellas es el elemento explicativo clave de la empresa, el cual determina el modelo de negocio y su forma de entender la gestión de los recursos humanos. Como bien dice un miembro del equipo directivo de la entidad:

> *En La Fageda trabajamos para que todos vivamos mejor. El entorno natural en el que estamos ubicados, el trabajo con animales, el conocimiento de nuestras capacidades y limitaciones, y la construcción de una organización sana, donde haya buen ambiente y elevada motivación, constituye la mejor terapia. Todos los profesionales tenemos que disfrutar de la organización y de nuestro trabajo.*

La gestión flexible de los recursos humanos forma parte intrínseca de la organización; una gestión que, cuando hablamos de discapacitados psíquicos o enfermos mentales, no es fácil. Así, se adaptan los puestos de trabajo y los horarios a las capacidades y las necesidades de cada una de las personas que integran la plantilla. Por otra parte, se potencia la rotación de actividades,

considerándola como un elemento clave para la integración y el desarrollo personal. La rotación afecta especialmente a la elaboración de yogures, por las características de sus puestos de trabajo, más rutinarios y en un espacio cerrado.

En el marco de la estrategia global de la gestión de las personas, los técnicos y los monitores de las distintas áreas de producción tienen un rol fundamental. En ellos recae tanto la función asistencial como la relacionada con la supervisión del trabajo de las distintas unidades de negocio. En este sentido, deben tener una doble habilidad: conocer la actividad y, a la vez, saber guiar, asesorar y gestionar con éxito las situaciones conflictivas. Se trata de un perfil, a veces, difícil de cubrir y mantener, sobre todo en la planta de producción de yogures.

La evolución de la cooperativa hacia una organización con más actividades productivas, más complejas y más competitivas ha hecho necesario reforzar y profesionalizar el equipo directivo, así como los niveles intermedios. En el año 2005 se contrató a un director general, Josep Corbinos, un director financiero, Jaume Coquard, un director comercial, Carles Serra, y un director de *marketing* y comunicación, Albert Riera. Durante este proceso de cambio, Cristóbal Colón, fundador de la iniciativa, dejó la dirección general y pasó a ocupar la presidencia.

Trabajadores discapacitados, técnicos, personal de apoyo asistencial (psicólogos, trabajadores sociales, etc.) y grupo directivo, todos ellos constituyen el equipo humano de la organización, que, a finales de 2008, tenía una plantilla media de 196 trabajadores. De ellos, 90 eran discapacitados psíquicos o enfermos mentales de la Garrotxa, a los que La Fageda ofrecía trabajo a través de las cuatro unidades de negocio: el vivero, la jardinería, la explotación ganadera y la planta de producción de lácteos.

La Fageda no limita la incorporación de discapacitados psíquicos a sus necesidades productivas. En principio, cualquier discapacitado de la región que quiera trabajar en la cooperativa, que tenga el certificado de discapacidad y cuya condición psíquica no sea un obstáculo para realizar las actividades que se desarrollan en la entidad puede incorporarse a la misma. De hecho, La Fageda da trabajo o asiste a través de terapia ocupacional al 22% del colectivo de discapacitados psíquicos de la comarca de la Garrotxa. Su crecimiento ha permitido que haya podido incorporar a todas las personas que lo han solicitado, sin encontrarse con un exceso de trabajadores.

Liderazgo y crecimiento

Desde su creación, la evolución de La Fageda ha estado muy ligada a la trayectoria, experiencia y liderazgo de su fundador, Cristóbal Colón, un gran conversador que suele bromear sobre su nombre y las anécdotas que le ha ocasionado. Cristóbal nació en un pequeño pueblo de Aragón. Cuando tenía 13 años, tras la muerte de su padre, marchó a Zaragoza para trabajar como aprendiz de sastre en el taller de su tío. Antes de ir al servicio militar, a los 21 años, ya tenía su propia sastrería en la capital maña. Durante el servicio continuó ejerciendo como sastre, pero sus inte-

reses se dirigieron hacia la psicología. El tema le apasionó tanto que, cuando se reincorporó a la actividad normal, ya no volvió a ejercer su profesión anterior. Empezó a estudiar psicología en Barcelona, a trabajar en centros psiquiátricos y a practicar la laborterapia con enfermos mentales. El carácter ficticio del trabajo realizado a través de la laborterapia llevó a Colón a pensar que tendría mucho más sentido para los implicados si el trabajo era real. De allí surgió un primer proyecto empresarial de ebanistería con discapacitados psíquicos, que abandonó por la tendencia a la industrialización del sector, y posteriormente creó La Fageda. Cristóbal Colón afirma:

> *La Fageda es el resultado de mi proyecto vital, que es la suma de un proyecto personal (dar sentido a mi trabajo) y un proyecto profesional (dar sentido al trabajo de los demás).*

Ahora bien, Cristóbal Colon no ha llevado a cabo su proyecto en solitario, sino que ha conseguido implicar en él a organizaciones y personas, que han potenciado su crecimiento. La creación de alianzas estratégicas con empresas, administraciones públicas y otras entidades de la economía social forma parte del modelo de La Fageda. Empresas como Accenture o TNS se incorporan en un círculo de alianzas en el que también encontramos, con un rol fundamental, a las administraciones autonómica y local, los responsables del Parque Natural de la Garrotxa, obras sociales de entidades financieras y un grupo de organizaciones del sector social que comparten una misma forma de entender la economía.

De hecho, La Fageda ha sido uno de los líderes impulsores de CLADE, cooperativa constituida en 2004 por 11 entidades, la mayoría, a su vez, también cooperativas, que pretende convertirse en referente de una forma de actuar en la que la rentabilidad y la implicación social van ligadas, y Sinergrup, entidad que agrupa a nueve organizaciones de la economía social, sin ánimo de lucro, que trabajan en la atención de colectivos vulnerables, fundamentalmente personas con discapacidad o trastorno mental.

La creación de sinergias y el convencimiento de que compartiendo análisis, conocimientos y experiencias es más fácil avanzar y afrontar los retos explica en gran parte la elevada implicación de La Fageda en dos proyectos que, además, reflejan claramente la voluntad de la entidad de tener un impacto que vaya más allá del ámbito de actuación de su negocio.

> *Tenemos claro que es necesario construir alianzas estratégicas con las organizaciones de nuestro entorno. Estas alianzas son fundamentales para afrontar con éxito el futuro. Queremos construir un modelo* win–win *en el que todos los implicados salgamos ganando.*

Creación de valor económico y social

El fortalecimiento de la economía social se constituye así en el impacto que persigue el equipo directivo de la cooperativa. Se trata de un impacto que se persigue a través de la participación activa en asociaciones del sector, pero también ofreciendo asesoramiento a entidades del mismo.

Desde La Fageda asesoramos a otras entidades para hacerlas más rentables. Creemos que ese asesoramiento forma parte de nuestra responsabilidad.

El éxito público de La Fageda hace que sean muchas las entidades que se dirigen a ella para conocer en profundidad su modelo de funcionamiento y replicar algunos de sus elementos. En este sentido es importante destacar el esfuerzo realizado por el equipo directivo para recoger en un documento público el llamado «modelo La Fageda», una forma de entender la economía social, un modelo de gestión y desarrollo de personas y recursos.

La Fageda tiene, pues, un firme compromiso en el desarrollo de un modelo alternativo de hacer empresa. Ofrece una alternativa clara a los ganaderos de la comarca para la construcción de un modelo de negocio rentable, respetuoso con la naturaleza. Dentro de este modelo la vinculación al territorio es un elemento fundamental. La Fageda está estrechamente vinculada al Parque Natural de la Fageda d'en Jordà y a la comarca de la Garrotxa.

La Fageda contribuye al desarrollo de las políticas públicas de atención al discapacitado en la Garrotxa y genera ahorro público al reducir el número de personas con discapacidad que requiere prestaciones sociales y atención sanitaria. Además, favorece la integración social y económica de esas personas y contribuye al crecimiento económico de su entorno (cotizan, pagan impuestos y consumen).

Ahora bien, el impacto de La Fageda va mucho más allá, ya que dinamiza y participa activamente en proyectos sociales de la zona y se implica en los retos sociales de la comarca. Su contribución al servicio de integración a la comunidad, dirigido a personas en riesgo de exclusión, es tan sólo un ejemplo. A su alrededor se mueven proveedores y trabajadores comarcales. Así mismo su presencia ha contribuido a movilizar recursos públicos y privados de ámbito catalán que han permitido mejorar la calidad de vida de una parte de la población y han repercutido en el conjunto de la comarca. .

Retos

Nos hallamos, pues, ante una organización con un significativo impacto social y económico, que al mismo tiempo se enfrenta a importantes retos de futuro. A Cristóbal Colón no se le olvida que, si quiere que La Fageda siga siendo un referente de «empresa con alma», tiene que continuar desarrollando y mejorando las condiciones de los empleados discapacitados sin menoscabar la sostenibilidad económica alcanzada en un entorno altamente competitivo. En este sentido, a veces Colón habla de un modelo de «no crecimiento» para luego darse cuenta de que para mantener su posición competitiva tiene que crecer. Quizá su preocupación radica no sólo en la dirección y los recursos que necesita para ello, sino también, y lo más importante, en cómo hacerlo sin perder su razón de ser.

La Fageda se plantea así el reto de cómo afrontar un crecimiento respetuoso con su entorno y su misión. Un crecimiento que, como hemos apuntado más arriba, está limitado por su propia capacidad productiva. Así, el desarrollo de productos de más valor añadido (yogures enriquecidos,

cuajadas) o la entrada en el mercado de quesos se plantean como posibilidades que la empresa está explorando.

La ampliación de la gama de productos puede ser importante para consolidar la presencia de la marca y la penetración de sus productos en un entorno en el que las cadenas de distribución tienen cada vez mayor peso y concentración. En este sentido, la definición y la consolidación de una estrategia de comercialización y distribución propia son fundamentales.

Por otra parte, la reciente compra de una empresa de helados en quiebra en la que trabajaban discapacitados psíquicos, ubicada en Badalona, que se realizó a propuesta de la Generalitat como medida para salvar los puestos de trabajo, perfila nuevos retos. Más allá de la capacidad de La Fageda de hacer económicamente sostenible el área de negocio, la apertura de un nuevo espacio en un nuevo territorio pondrá a prueba algunos aspectos del modelo de negocio, como los sistemas de integración de los trabajadores, y obligará a replantear algunos aspectos de su seguimiento y la terapia integral. Se trata pues de una apuesta que permitirá contrastar algunas de las asunciones clave del modelo y verificar su replicabilidad, la cual es fundamental si se desea mostrar una alternativa económica que permita desarrollar una nueva forma de hacer empresa. Se trata de un objetivo que La Fageda comparte con los grupos Clade y Sinergrup, cuya consolidación es uno de los retos importantes que el equipo directivo debe afrontar en los próximos años; retos que deben contribuir a construir una sociedad más justa en la que economía e impacto social se desarrollen conjuntamente.

Tabla 9.2. Cuenta de explotación de La Fageda 2004-2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	**6.744.690**	**7.265.474**	**8.401.216**	**10.073.545**	**11.057.751**	**11.712.751**
Importe neto cifra negocios	5.740.633	6.050.773	7.264.050	8.793.464	9.387.137	9.773.286
Aumento acabados y productos en curso de fabricación	178.614	177.897	150.562	109.912	9.218	24.343
Otros ingresos de explotación*	668.614	876.566	826.637	949.756	1.035.078	1.267.172
Imputación de subvenciones	156.829	160.238	159.967	220.413	271.684	363.150
Otros resultados positivos (donaciones explotación)					354.634	284.800
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	**6.512.375**	**7.268.557**	**8.307.846**	**9.972.214**	**10.701.798**	**11.374.549**
Reducción de acabados y en curso de fabricación	142.559	126.387	260.517	26.058		
Aprovisionamientos	3.134.569	3.658.466	4.125.267	5.311.437	5.613.949	5.303.581
Gastos de personal	1.623.726	1.524.615	1.661.832	1.967.371	2.279.293	2.737.721
Dotaciones para las amortiz. de inmovilizado	319.913	279.629	269.952	330.266	397.925	459.368
Variación de las provisiones de tráfico	18.880	36.460	14.467	26.802	32.545	25.581

(Continúa)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Otros gastos de explotación**	1.272.728	1.643.000	1.975.811	2.310.280	2.443.176	2.848.298
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	**75.486**	**–163.321**	**–66.506**	**–119.082**	**355.953**	**338.202**
Intereses e ingresos asimilados	567	38.440	32.753	38,209	41.693	27.270
Gastos financieros y gastos asimilados	63.992	56.498	62.222	81.252	73.541	47.245
Resultados financieros	–63.425	–18.058	–29.204	–43,043	31.848	19.975
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	**12.061**	**–181.377**	**–95.710**	**–162.124**	**324.105**	**318.227**
Impuesto de sociedades	2.801	13.417	8.555	16.861	17.865	18.761
RESULTADO EJERCICIO	**157.443**	**160.711**	**194.765**	**223.405**	**306.329**	**299.466**
Dotación al fondo de educ., formación y promoción	16.024	17.413	20.332	24.027	32.419	36.939
EXCEDENTE EJERCICIO	**141.418**	**143.298**	**174.433**	**199.378**	**273.909**	**262.527**

*Incluye subvenciones recibidas de la Administración pública para contratar a personas discapacitadas.
**La Fageda externalizaba bastantes actividades de gestión.
***Incluye subvenciones públicas y privadas para el desarrollo territorial, para la compra de maquinaria, etc.

10. Conclusiones

> *La exclusión social es una cuestión humana. ¿Cómo no lo va a ser, si hoy hay sesenta millones de personas en la Unión Europea (UE) que son pobres o están en riesgo de serlo? Pero es también una cuestión económica y de gobierno* (governance)*. Una cuestión económica porque sólo una Europa cohesionada puede alcanzar hasta los recursos actualmente subutilizados de capital humano y de capacidades. Una cuestión de gobierno, porque la UE todavía se ve mucho más enfocada a los intereses de las grandes empresas, que a los del hombre o la mujer de la calle.*
>
> Ana Diamantopoulou. Comisaria de Empleo y Asuntos Sociales de la UE, 1999-2004

Hasta aquí hemos analizado ocho casos de empresas sociales que se caracterizan por tener un impacto social y económico significativo; empresas de éxito diverso, de distinto tamaño y antigüedad, y con niveles de maduración desiguales; empresas que pertenecen a sectores muy dispares y que presentan historias particulares; empresas que, a pesar de las diferencias existentes entre ellas, tienen un elemento significativo común: forman parte de lo que denominamos «empresas sociales». Los emprendedores/as que las han creado buscan por encima de todo crear un impacto social muy definido, y es ese impacto social su motor fundamental. Trabajan para eliminar diferentes formas de exclusión social que existen en nuestro país o, como nos gusta decir en positivo, *trabajan por la inclusión social.*

Nuestra pretensión al realizar el análisis de los ocho casos escogidos –seleccionados *ex profeso* para mostrar la gran diversidad del sector– ha sido concebir un buen instrumento para acercar la realidad de las empresas sociales a un amplio público y despertar el interés por una manera distinta de abordar el impacto empresarial.

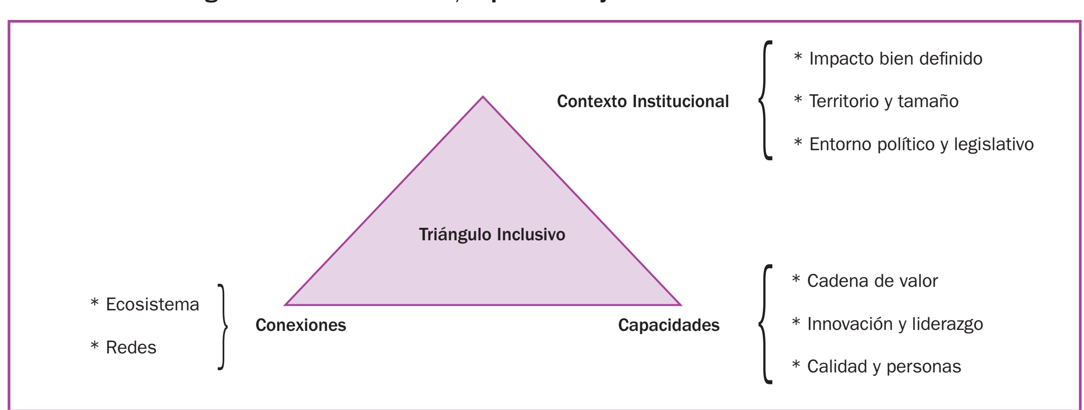
Todas las historias explicadas a lo largo de estas páginas reflejan la perseverancia, la firme voluntad de un líder o unos líderes que creyeron en un proyecto apasionante. Ninguna de ellas es la historia de un éxito fácil. En muchos casos hablamos de empresas que han pasado por momentos críticos, que han tenido que reenfocar sus actividades o su área de negocio principal. Sin embargo, encontramos en todos los casos elementos que sí que nos permiten hablar de éxito en mayor o menor grado. Todas las empresas analizadas, sin excepción, están alcanzando un significativo impacto social. Y todas, algunas con más dificultad que otras, caminan hacia la sostenibilidad económica. Ciertamente, conseguir llegar al punto de equilibrio no es nada fácil para los negocios inclusivos; por ejemplo, encontrar «capital semilla» para afrontar las inversiones iniciales puede ser bastante complicado. Tampoco es sencillo generar suficiente excedente económico para afrontar la menor productividad que supone ser una empresa social y, además, invertir sin descanso en mejoras corporativas. Por ello, los equipos de estas organizaciones exploran con insistencia nuevas iniciativas de mercado interesantes y con posibilidades de futuro.

¿Cuáles son los elementos que permiten explicar el éxito de estas iniciativas? ¿Cuál es el secreto o cuáles son las claves que explican la capacidad de estas y otras empresas sociales que las lleva a sobrevivir y triunfar en unos mercados altamente competitivos?

Triángulo del negocio inclusivo: contexto, capacidades y conexiones

Como hemos explicado en la introducción, nuestra tesis de partida es que las organizaciones que hemos estudiado tienen básicamente tres elementos en común: un contexto institucional de sostén, una serie de capacidades que han ido desarrollando a lo largo del tiempo y una red de apoyos. Estudiar en profundidad estas organizaciones nos ha permitido entender y analizar mejor estos elementos. Para abordar este análisis hemos adaptado a los negocios inclusivos el clásico «triángulo estratégico» de M. Moore (1995, 2000). El resultante es el «triángulo inclusivo» que presentamos a continuación:

Gráfico 10.1. «Triángulo inclusivo»: contexto, capacidades y conexiones



El vértice superior del triángulo inclusivo representa el «contexto institucional» de las empresas sociales. En nuestra investigación hemos visto que este contexto consta de tres elementos diferenciadores muy específicos en las organizaciones estudiadas:

- La existencia de una *definición clara del impacto que persiguen,* lo que les permite obtener apoyos con mayor facilidad y aumentar la motivación de las personas que trabajan en ellas.
- La *relación con un territorio muy concreto*, que les permite identificarse con el mismo de una forma sostenible y coherente.
- Y, por último, la existencia de un *entorno político y legislativo* que facilita que, en nuestro país, se estén dando pasos a favor de la inclusión social, aunque seguramente se podría avanzar un poco más deprisa.

El vértice inferior derecho engloba lo que hemos llamado las «capacidades» de las empresas sociales. En el estudio de los casos estudiados, las capacidades que han desarrollado las empresas sociales no distan demasiado de las que encontraríamos en un emprendimiento empresarial habitual. Ahora bien, las tres capacidades fundamentales proporcionan algunas pistas a las personas que quieran emprender socialmente:

- Las empresas sociales, para tener éxito en el mercado, *están redefiniendo las cadenas de valor* que ya existen actualmente, y de ahí surgen nuevas oportunidades de negocio.
- Esta redefinición de la cadena de valor va muy ligada a la *innovación y el liderazgo* que han desarrollado estas empresas sociales. Sin estos dos elementos, su supervivencia en el mercado sería dudosa.
- Y, también, los aspectos que tienen que ver con *la calidad* en los productos y servicios que ofrecen al mercado, y *la motivación y el talento de las personas* que trabajan en ellas.

Por último, el vértice inferior izquierdo agrupa las «conexiones» que han desarrollado las empresas sociales. Sin este tercer elemento cuesta entender el desarrollo de las empresas sociales estudiadas. Lo hemos dividido en dos ideas íntimamente relacionadas:

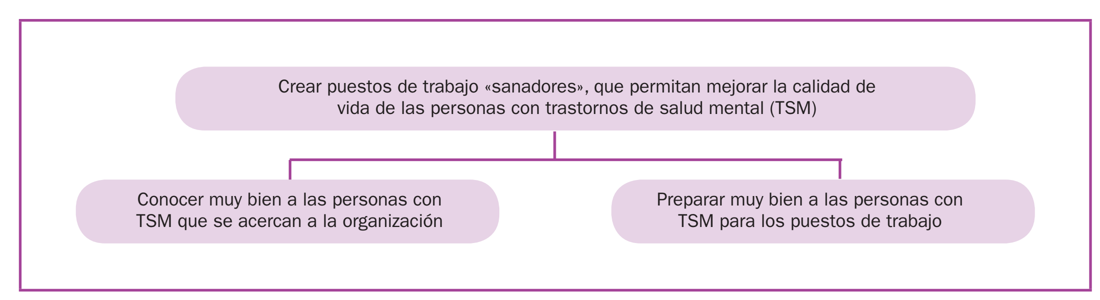
- El *trabajo en red con otras organizaciones similares* se está mostrando una pieza fundamental en el trabajo de las empresas sociales.
- Un *ecosistema de apoyo* que permite a las organizaciones estudiadas poner en marcha su negocio inclusivo.

Definición clara del impacto perseguido y elevada motivación

Todas las empresas que hemos estudiado tienen un elemento en común y ése es la evidente definición del impacto perseguido. Todas han tenido claro desde sus inicios cuál era su misión fundamental, y es de hecho esa misión la que ha motivado la creación de la empresa. La claridad en la misión, el convencimiento de que la empresa existe no para generar dinero sino por algo más, explica en gran parte la determinación de unos líderes que han conseguido la adhesión de un equipo humano motivado y la creación de un ecosistema de organizaciones que, como veremos, les apoya.

A través de lo que se conoce como «teoría de cambio» –que no es más que una herramienta formal– podemos entender las dificultades reales que existen para llegar a conseguir cambios sociales duraderos. De algún modo, esta teoría nos permite entender qué tiene que suceder para lograr el objetivo de la organización a largo plazo. Veamos en el gráfico 10.2 el ejemplo de Moltacte.

Gráfico 10.2. «Teoría de cambio» de Moltacte



Este gráfico nos muestra el cambio a largo plazo que pretende conseguir Moltacte: crear puestos de trabajo «sanadores». Este cambio es algo más que una misión, es una descripción detallada que les permitirá saber si han tenido éxito. Para que este cambio se produzca, Moltacte ha identificado dos condiciones necesarias: conocer muy bien a las personas con las que trabaja y prepararlas lo mejor posible.

La teoría de cambio permite a la organización identificar y explicar los pasos que tiene que dar para conseguir el éxito. Se puede concentrar en el progreso a corto plazo y medirlo. Al mismo tiempo, esta forma de conceptualizar lo que hace la organización le permite explicar su trabajo y los avances que se van dando a todas las entidades que forman su ecosistema de apoyo. Pero, sobre todo, la teoría de cambio permite a la organización desarrollar su trabajo y medirlo en función de su *contribución* a un reto concreto, lo que, seguramente, puede ayudarle bastante a dejar de lado la «tiranía de los proyectos», y focalizar más su esfuerzo en el trabajo.

Tal vez también sea esta misma fe en la teoría de cambio la que seguramente explica por qué las empresas no se han cerrado o hundido cuando algún negocio no ha funcionado. La garantía de los puestos de trabajo y de la calidad de vida de sus trabajadores ha sido el motor que ha guiado muchas de las historias de nacimiento, pero también de cambio y adaptación que hemos explicado.

Por ejemplo, son los casos de Futur o de Aprodisca. Esta última, delante de la pérdida de competitividad de su negocio de manipulados y el impacto negativo que este hecho tendría sobre los puestos de trabajo para las personas con discapacidad, ha tenido la valentía de lanzarse a la creación de una nueva línea de negocio, la empresa agroalimentaria. La garantía de los puestos de trabajo existentes ha sido el motor latente de una nueva iniciativa que pretender dotar de sostenibilidad a la organización.

Vinculación a un territorio concreto

Es muy difícil tratar de entender las organizaciones que hemos analizado sin comprender su ligazón con el territorio. Son empresas comprometidas con el espacio físico donde se encuentran y las personas que lo habitan. Tienen pues unas características muy concretas que conllevan determinadas ventajas. Un ejemplo concreto de las organizaciones que hemos estudiado es la Fundació Santa Maria del Vendrell, en la comarca del Baix Penedès. Cuando uno analiza desde fuera todas las actividades económicas y sociales que realiza la fundación para cumplir su misión, se sorprende de la variedad de las mismas: proyectos de jardinería, manipulados de determinadas empresas, una escuela de restauración, un parque de juegos, un centro de día, etc. Su director general, José Carlos Eiriz, lo explica claramente:

> *El territorio nos ofrece oportunidades concretas y nosotros las aprovechamos, porque éstas revierten de nuevo en el territorio y sus personas.*

Otra ejemplo de integración en el territorio es L'Olivera. Esta empresa vinícola no se puede entender sin su total compenetración con Vallbona de les Monges y la Vall del Corb. Lo explica Pau Moragues, ingeniero agrónomo y responsable de campo en la cooperativa:

Para nosotros, en el momento de plantearnos hacer un producto, lo más importante es buscar un producto «original», es decir, con un origen, y un origen significa una tierra y unas personas detrás.

Precisamente, hablando de los vinos de L'Olivera, Xavier Andreu, cocinero del restaurante Buidasacs (Vall del Corb), nos dice:

L'Olivera trabaja con un producto de calidad, lo cuida, lo mima, lo transmite […]. Tiene un prestigio que la gente valora, las personas tienen predilección por el territorio. Todo lo que está cercano a nosotros y está bien hecho, las personas lo sabemos apreciar.

Para la mayoría de las empresas que hemos estudiado, el territorio es su razón de ser, lo cuidan, lo mantienen, no lo explotan de forma no sostenible, lo que no significa que estos proyectos sociales y empresariales sólo tengan sentido en entornos rurales o en poblaciones pequeñas o medianas. Por ejemplo, la Fundació Formació i Treball trabaja en Barcelona y su área metropolitana. Sus responsables reconocen que la consolidación de su proyecto empresarial pasa por su mayor implicación en los barrios del Clot y del Congrés, en el Garraf, etc. En este sentido, las palabras de Xavier Puig, responsable administrativo-financiero de Formació i Treball, son muy esclarecedoras:

Otro reto que tenemos es que no somos una entidad que nos ubiquemos en un entorno específico; hay organizaciones que hacen una muy buena tarea en un barrio, en un entorno […]. Nosotros ahora ya estamos en el Garraf, estamos también en el Penedès recogiendo ropa, Tarragona, llegamos hasta Amposta, con lo cuál nuestro reto es consolidar centros de trabajo enraizados en estos territorios.

Entorno político y legislativo[27]

Como en muchas otras políticas sociales y económicas, para avanzar en las políticas de inclusión social, a España le ha ido francamente muy bien ser miembro de la Unión Europea. Otros países de la UE, más preocupados por la exclusión social que el nuestro, después de muchos años de trabajo, pusieron la inclusión social en la agenda europea. La definición adoptada por los países de la UE es clarificadora: *La inclusión social es un proceso que asegura que aquellas personas en riesgo de pobreza y de exclusión social aumenten las oportunidades y los recursos necesarios para participar completamente en la vida económica, social y*

27 Esta parte se basa en E. Alsina (2010).

cultural, así como para gozar de unas condiciones de vida y de bienestar que se consideran normales en la sociedad en la que viven.

Más concretamente, el Consejo de Europa en Lisboa (2000) solicitó a los estados miembros que tomaran medidas para la eliminación de la pobreza antes de 2010, y adoptaron lo que se conoce como la «Estrategia de Lisboa», en la que se comprometieron a «dar un impulso decisivo en la erradicación de la pobreza» y a «hacer de la lucha contra la exclusión social y la pobreza uno de los elementos centrales de la modernización del modelo social europeo». Esto se tradujo en cada país en el establecimiento de Planes Nacionales de Acción para la Inclusión Social (PNAIn), que se elaboran bianualmente, y cuyos objetivos comunes son facilitar la participación en el empleo y el acceso a los recursos, derechos, bienes y servicios. Al mismo tiempo que se previenen los riesgos de exclusión, se actúa a favor de los más vulnerables y se movilizan a todos los agentes sociales.

Estas políticas públicas europeas y españolas tuvieron su impacto en una serie de medidas legislativas. En el caso catalán el impacto fue bastante importante. Cataluña tiene una ley reguladora de empresas de inserción sociolaboral desde diciembre de 2002, que dio pie a un registro de empresas de inserción en 2003 y a una ley de reforma parcial de varios preceptos legales en 2005. En los últimos años, un número importante de organizaciones que trabajan por la inclusión social ha cambiado a una forma mercantil, principalmente, sociedades limitadas. Aunque lo cierto es que las pocas ayudas que se derivan de las normativas han tenido un efecto desmotivador para muchas empresas sociales (Fundació Caixa de Catalunya, 2007).

En comparación con otros países de la Unión Europea, el retraso de España en lo que concierne a cuestiones legales y metodológicas, sensibilización, reflexión y comunicación en torno a los negocios inclusivos es considerable. Esta situación es especialmente preocupante, ya que los deberes tienen que hacerse en los momentos de expansión del ciclo económico.

Cuando bajamos a lo «micro», el entorno político y legislativo también tiene su importancia. Las administraciones públicas pueden impulsar a las empresas sociales a través de la compra pública, ya sea por vía de la contratación de servicios/productos o bien a través de la gestión de un servicio público (vía concurso). Según datos recientes de la Fundació Caixa de Catalunya (2007), las empresas de inserción venden de media el 25,39% de sus servicios/productos a las administraciones públicas. Y lo interesante es que algunas de las empresas estudiadas realizan, para las administraciones públicas y para la sociedad, un tipo de servicio que difícilmente se encuentra en el mercado. Por ejemplo, Formació i Treball trabaja en el tratamiento de residuos de Collserola; realiza un rol de valorización de artículos que la gente desecha. Nos lo explicaba Carlos Vázquez, responsable del taller de valorización:

> *Lo que hacemos es separar todos los elementos libres: madera, hierro, plásticos, etc., y volver a colocarlos en los contenedores correspondientes para que se puedan reciclar. Y también analizar todo lo que llega y ver si se puede recuperar para reutilizarlo, sea un mueble, un electrodoméstico, libros, vajilla, etc.*

También algunas de las empresas estudiadas no sólo tienen apoyo público, sino también reconocimiento de su importante valor económico y social. Nos decía el alcalde del Vendrell, Benet Jané: *Si en el Baix Penedès no existiese la Fundació Santa Teresa del Vendrell se tendría que crear.*

Redefinición de la cadena de valor de un producto o servicio

En muchos casos, las empresas que hemos estudiado redefinen la cadena de creación de valor del negocio en el que participan. Básicamente, lo hacen a través de dos vías muy concretas: o bien eliminando intermediarios y haciendo más sencilla la cadena de valor –serían los casos de Futur, Lonxanet, Aprodisca y Santa Teresa del Vendrell–, o bien introduciendo una serie de elementos en la cadena que dotan al proyecto empresarial de una ventaja competitiva sustancial, como encontramos en los casos de Formació i Treball, la Fageda, Moltacte y L'Olivera.

La fundación Futur es un buen ejemplo del primer caso. Su departamento de compras se pone en contacto con agricultores de Girona y les compra de antemano una determinada cantidad de patatas para consumir durante el curso escolar en los comedores que gestiona la organización. Las patatas y otros productos agrícolas van directamente del campo a las «mesas» que gestiona Futur. Esta redefinición de la cadena de valor permite a los agricultores sembrar sabiendo que tienen la producción vendida, y a la empresa, ofrecer en sus comedores patatas de primera calidad.

A propósito de la cadena de valor, el director de la Fundació Santa Teresa del Vendrell nos explicaba cómo era su relación con la multinacional de la alimentación Kellogg's, para la cual manipulan parte de su producción antes de que ésta llegue a los lineales de las cadenas de distribución. Y, curiosamente, en esta relación estaba descubriendo otras partes de la cadena de valor donde podrían colaborar en el futuro:

> *[…] con Kellogg's por ejemplo, una empresa para la cuál hacemos prácticamente todos sus manipulados, estamos planteándonos incorporar nuevos elementos de su cadena de valor, concretamente procesos productivos que actualmente no se hacen aquí en Cataluña. Desde la incorporación de los regalos que van en las cajas de cereales, al empaquetado de estos regalos, a su compra, etc., toda la logística relacionada con los regalos.*

L'Olivera es un buen ejemplo del segundo caso. Las hectáreas de viña que cuidan los trabajadores con discapacidad psíquica en Vallbona de las Monges están cercanas a la bodega de la Cooperativa. Cuando a principios de otoño llega el momento de recoger la uva artesanalmente, los responsables de la bodega pueden probar la uva y decidir el momento idóneo para su recogida. Incluso pueden decidir recoger la uva en momentos distintos, con una maduración diferente. El resultado final es un vino único, de calidad superior. Naturalmente, pocas bodegas tienen esta flexibilidad para operar en su cadena de valor como L'Olivera. En esta manera única de cuidar el producto, la empresa ha encontrado una ventaja competitiva sustancial que sabe explotar.

Producto y/o servicio de primera calidad con un equipo de personas excelentes

Las empresas sociales corren el riesgo de buscar la excelencia social y olvidarse de la excelencia empresarial. Su misión central es casi siempre la mejora continua en la calidad de vida de las personas a las que apoyan. El proyecto empresarial no está en la centralidad de la misión. Ahora bien, los casos estudiados demuestran que el proyecto empresarial tiene que perseguir los mismos objetivos y tratar de competir siempre en el mercado con unos productos y/o servicios de máxima calidad. Naturalmente no sólo porque la relación calidad/precio es una regla del mercado para vender las empresas estudiadas necesitan generar márgenes altos porque sus costos de producción son altos , sino también porque al llevar la etiqueta de «sociales» puede ser que la gente las perciba de menor calidad. Hoy en día, una parte de la población todavía asocia «social» a «cutre», a algo elaborado con poco cuidado cuyos estándares de calidad no pueden ser altos.

Seguramente, en este punto, uno de los mejores ejemplos de los que hemos estudiado es el caso de La Fageda. En esta empresa de la Garrotxa se elaboran, según ellos, los mejores yogures del mercado catalán, y prueba de ello es que los venden un 30% más caros que el grupo francés que lidera el mercado. Desde sus orígenes, los responsables de La Fageda lo han tenido claro, los yogures de la empresa se han de vender en los lineales de los supermercados y tiendas de alimentación para que los consumidores los perciban como yogures artesanales de granja de calidad superior. Esta calidad se consigue mediante la producción propia de leche de granja y un cuidado proceso de producción. Y, curiosamente, al consumidor se le trasmite está imagen no a partir de grandes campañas de marketing sino de un *packaging* cuidado, del boca a boca, de visitas a las instalaciones, etc. Nunca se ha explicado en el producto que es un yogur de granja producido por personas con discapacidad. El yogur no se vende porque lleve la etiqueta «social», sino porque es bueno y a los consumidores les encanta.

La calidad en un producto no siempre es fácil de comunicar al consumidor, y por eso estas empresas también han entendido que la diferenciación es básica. El territorio y el producto que se obtiene de él permiten dar una calidad que una empresa multinacional o una gran empresa nacional no puede ofrecer. El binomio territorio-calidad es básico en la mayoría de los casos estudiados. Mariana Bosch, una de las monitoras y campesinas de Aprodisca, nos explica con un ejemplo cómo se consigue calidad en la agricultura ecológica:

> *Ahora hemos empezando a comercializar unas cestas ecológicas de temporada. A la cesta sólo se le puede poner el producto que hay en aquel momento en la tierra. Por ejemplo, en febrero no tendremos pimientos o berenjenas. Al consumidor le ha de quedar claro que, si quiere calidad, las cestas deben llevar lo que se consume en cada época del año y que, además, los productos de temporada tienen más vitaminas y son más sostenibles para el medio ambiente.*

Desde fuera muchas veces cuesta entender cómo las empresas sociales son capaces de ofrecer una calidad tan alta a pesar de las dificultades adicionales que tienen a las de una empresa ordinaria para operar en el mercado. Una de las claves principales que hemos descubierto en las

organizaciones que hemos analizado es la existencia de equipos de profesionales excelentes, que entienden que hay que trabajar en un contexto de mercado muy exigente, y que para ello lo más importante es la motivación de todos los que participan en la empresa. Enric Núñez, director del área de producción de La Fageda, nos lo explicaba así:

> *En La Fageda, la mayor parte de los trabajadores están por la empresa, están por el trabajo, su motivación es el ahora, y esto es muy gratificante. También a los que somos responsables de la producción y de las personas nos es más fácil trabajar con gente motivada, que trabaje con ilusión, ya que la ilusión consigue que a veces hagamos cosas imposibles.*

Sin movernos de la Fageda, Carme Jordà nos explica la filosofía que mueve a la organización, que pone a las personas en el centro:

> *Aquí no se habla de departamento de recursos humanos, aquí hablamos de área de las personas, e intentamos que esta área aglutine a todo el personal de la empresa. […] Aquí estamos en contacto con personas que sufren o han sufrido, y poder rescatar sus partes más deficitarias es como ser buscadores de oro. Ver que una persona tiene sus posibilidades y sus déficits, y que tú eres el encargado de encontrar las posibilidades dentro de estos déficits, es un reto y un lujo al mismo tiempo.”*

Innovación y liderazgo

Las iniciativas estudiadas tienen al frente a personas y equipos con capacidad de innovación: Manel Almirall (Futur), Cristóbal Colón (La Fageda), Miquel Isanta (Moltacte), José Carlos Eriz (Santa Teresa del Vendrell), Xavier Puig (Formació i Treball), Carme Sureda (Aprodisca), Carles Ahumada (L'Olivera) y Antonio García Allut (Lonxanet). Todos ellos cumplen los requisitos que normalmente se atribuyen a los emprendedores sociales.[28] Dirigen equipos interdisciplinarios de profesionales con un conocimiento exhaustivo de los grupos de personas a los que tratan de ayudar. Para innovar en la inclusión social hay que aproximarse a los retos y necesidades de estos colectivos.

Al igual que los emprendedores empresariales, los emprendedores sociales se identifican plenamente con lo que hacen, y su labor forma parte de su proyecto personal. Normalmente se comprometen en el largo plazo con la iniciativa. Cristóbal Colón lo explica muy claramente:

28 *Vid.*, por ejemplo: S. Alvord, D. Brown y C. Letts (2004).

La Fageda es el resultado de mi proyecto vital, que es la suma de un proyecto personal –dar sentido a mi trabajo– y un proyecto profesional –dar sentido al trabajo de los demás.

Manel Almirall, ecologista militante, es también un buen ejemplo de esta identificación. Su propósito es unir la hostelería, el comercio justo y la sostenibilidad. Entiende que todas las partes tienen que estar ligadas de alguna forma. Sostiene lo siguiente:

Quien quiere sostenibilidad ecológica desea también sostenibilidad social. Yo creo que todo se reduce a pensar en los demás.[29]

José Carlos Eriz, de Santa Teresa del Vendrell, lo tiene también muy claro:

Nuestra misión es normalizar las relaciones laborales y sociales de las personas con discapacidad, o trastorno mental. Claro que es una realidad que nos condiciona, pero más que limitarnos es lo que nos abre posibilidades para realizar todo lo que hacemos.

Una de las empresas analizadas que no está obteniendo los resultados económicos esperados es Lonxanet. Cuando le preguntas a Antonio García Allut por sus motivaciones explica:

La primera motivación es que estamos convencidos de que el modelo es viable, quizá no a corto ni a medio plazo pero sí a largo plazo. La segunda motivación es que, si conseguimos la viabilidad del modelo, sabemos quiénes van a ser los beneficiarios, sabemos de alguna forma el impacto que puede generar en las poblaciones de pescadores artesanales de Galicia.

Al mismo tiempo, estos emprendedores y sus equipos innovan constantemente en los productos y servicios que ofrecen al mercado, al igual que lo hace cualquier emprendedor empresarial, pero en este caso llevados por la necesidad de crear puestos de trabajo viables para las personas que trabajan en sus organizaciones. Un caso de innovación digno de estudio es el esfuerzo de Aprodisca en su nueva marca de productos ecológicos y su familia de productos. Nos lo explica, con pasión, Anna Mas, coordinadora del proyecto:

Dentro de Hortus Aprodiscae hemos creado diferentes familias de productos. Hortus Viridis, que quiere decir huerta fresca, es la familia de

29 Manuel Almirall publicó el libro: *"Otra cocina es posible: cocinar con comercio justo"*, con más de cien recetas sencillas, y mucha información sobre los productores.

productos que procede directamente del huerto; Hortus Siccus, huerto seco, está dedicada a la planta aromática y condimentada; Hortus Epicurius –los epicúreos pertenecían a una corriente de pensamiento clásico egocéntrica y hedonista, centrada en el placer de comer y vivir– la dedicamos a los productos «delicatessen»; Hortus Conditius es la gama de conservas, y, por último, Hortus Amenus, que quiere decir estar en sintonía con la tierra, lo que pretende es que todo el mundo conozca el valor y los beneficios de consumir productos y alimentos ecológicos.

Otro ejemplo de innovación muy interesante es un servicio de reciente creación desarrollado por la Fundació Santa Maria del Vendrell, que ha trasladado su experiencia en centros de día con personas con discapacidad intelectual a centros de día para personas mayores. Nos lo explica José Carlos Eriz:

Después de muchos años habíamos desarrollado la atención en centros de día de personas con discapacidades, que se conocen como centros ocupacionales. Esta atención la habíamos hecho avanzar hacia una atención centrada en las personas, avanzando hacia una flexibilidad de los servicios, a lo largo de un horario cada vez más amplio e incorporando al voluntariado dentro de este servicio. Entonces nos dimos cuenta de que la actividad de atención en este centro era mucho más elevada que la que veíamos en la mayoría de centros de día para personas mayores. Y nos dijimos: por qué no aprovechar nuestra experiencia para desarrollarla con otro colectivo, las personas mayores. La experiencia está resultando muy positiva.

En definitiva, la figura del emprendedor/a es importante en estas iniciativas. Son personas dinámicas y con capacidad de innovar, pero que no necesitan buscar protagonismo personal en lo que hacen. Como enseguida analizaremos, para ellos, lo más importante es la sostenibilidad del emprendimiento, que éste siga adelante en un mercado competitivo. No persiguen, pues, el beneficio para el lucro personal; el éxito es cumplir los objetivos sociales de la organización, y para ello tratan de buscar financiación con actividades en el mercado.

Colaboración en red con organizaciones parecidas

En estos últimos años se ha hablado mucho de la colaboración entre organizaciones, de la importancia de las redes, de la idea de «competir colaborando». El universo de las empresas sociales en España no ha sido ajeno a esta realidad. En los casos estudiados hemos podido constatar la importancia de tejer redes colaborativas para conseguir el cumplimiento de la misión. Seguramente, esta colaboración intensa va ligada a la idea que mencionábamos antes de la búsqueda del tamaño óptimo. Las iniciativas que hemos estudiado buscan aliarse con «replicas» que existen sobre el terreno de iniciativas similares.

Seguramente, uno de los casos más ilustrativos es el de la Fundació Formació i Treball y la Red Ropa Amiga. Transformar la recogida de ropa de segunda mano de una operación caritativa a un proyecto empresarial rentable requiere una inversión productiva (camiones, contenedores de re-

cogida, almacenes, etc.) que es difícil realizar por una sola organización. Formació i Treball, con el apoyo de Caixa de Cataluña y cinco organizaciones sociales más, creó la red Ropa Amiga, para recoger territorialmente ropa de segunda mano a través de diferentes organizaciones. En palabras de Juli Silvestre del Programa de Inserción Laboral de la Fundación Caixa de Catalunya:

> *Ropa Amiga nació de la necesidad de poner en marcha un proyecto de reinserción laboral para personas con dificultades para encontrar trabajo, tras constatar que existían muchas entidades que ya estaban trabajando en la recogida de ropa sin ningún tipo de coordinación.*

Actualmente esta red colaborativa tiene más de setecientos contenedores naranjas instalados en Cataluña, ha firmado acuerdos para la venta de borla a grandes empresas, y está desarrollando una red de tiendas de Ropa Amiga, etc. Qué duda cabe de que esta alianza ha permitido a Formació i Treball crecer como empresa y consolidar su propio proyecto.

No el mismo esquema que en Ropa Amiga, pero las organizaciones que forman Sinergrup, entre las que se encuentran La Fageda y Santa Teresa del Vendrell, se han aliado pensando que, para su sostenibilidad futura, necesitan trabajar con otras organizaciones similares. Como explica el documento de creación de Sinergrup:

> *Sinergrup responde a la necesidad, por parte de las entidades asociadas, de mejorar la gestión para afrontar los retos de futuro, y a la convicción de que la mejor manera de hacerlo es compartiendo valores, análisis, conocimientos y experiencias, para aprovechar las sinergias cuando se establecen estos mecanismos de interrelación.*

En otro nivel, Aprodisca trata de tejer relaciones con otras empresas comercializadoras de productos ecológicos, y Lonxanet intenta construir una red de cofradías de pescadores que apoye el proyecto.

Creación de un ecosistema de apoyo

Una cosa es tratar de establecer redes colaborativas con organizaciones parecidas, y otra muy distinta construir lo que se conoce como un «ecosistema» de apoyo. El ecosistema de las empresas sociales estudiadas lo forman diferentes organizaciones públicas, empresariales, académicas, no lucrativas, etc., que les ayudan a crearse, desarrollarse y crecer.

Es un secreto a voces que los proyectos de las empresas sociales son de maduración lenta. Armar un andamiaje empresarial para soportar una misión social es más difícil y lento que emprender de forma lucrativa. En primer lugar, en el ecosistema de apoyo que permite a las empresas sociales desarrollarse, desempeñan un papel importante las organizaciones que facilitan el capital semilla para iniciar el emprendimiento. Normalmente son fundaciones empresariales, fundaciones de las cajas de ahorro, empresas, etc., quienes financian –a través de préstamos o des-

embolsos a fondo perdido– a los emprendedores sociales. En segundo lugar, encontramos otras organizaciones de apoyo más ligadas al desarrollo del negocio, expertos en *retailing* (en el caso de Moltacte), expertos en la industria vitícola (en el caso de la Olivera), etc.

Coincidimos en su primera visita a Moltacte con Jaume Castells, director de ventas nacional de Jocavi, y sus primeras impresiones son ilustrativas:

> *Es la primera vez que vengo a ver a Moltacte, aquí en Manresa, y he quedado gratamente sorprendido, porque es una tienda de nivel, muy bien cuidada, bien atendida y esto es muy importante. Las marcas, todas, tanto la nuestra como las otras están muy bien ubicadas.*

En España un tercer grupo de organizaciones importantes lo conforman los diferentes niveles de la Administración pública local, comarcal, autonómica o estatal. Las administraciones públicas apoyan a las empresas sociales a través de subsidios, subvenciones y, más recientemente, mediante la aprobación de la legislación específica para el desarrollo de este tipo de empresas, lo que hemos llamado parte del entorno político legislativo.

Un último grupo que contribuye a crear el ecosistema de apoyo para las empresas sociales lo conforman las organizaciones con las cuales forman parte de una cadena de valor determinada. Por ejemplo, Futur construye una relación estrecha con los productores ecológicos (*inputs* de la cadena) y con las asociaciones de padres y madres (las AMPA) que contratan su servicio de comedor ecológico (*output* de la cadena). Otro ejemplo es Moltacte, que ha establecido una relación directa con la agrupación textil Fagepi de Igualada. En una entrevista con David García, nos explicaba qué significa la asociación con Moltacte:

> *Moltacte, como proyecto, representa una innovación radical en dos sentidos. En el primero porque ha conseguido poner de acuerdo a marcas de prestigio de primera línea en el ámbito estatal, colaborando y poniendo su conocimiento y su talento al servicio de la tienda para que ésta funcione. Y el segundo elemento innovador es que en el punto de venta hay personas que padecen un trastorno mental.*

En definitiva, las personas que están al frente de estas iniciativas son capaces de establecer relaciones con el mayor número posible de organizaciones que conforman el ecosistema que les rodea. Ya sean organizaciones de apoyo y/o organizaciones reguladoras. Estas relaciones tratan de establecerse en el largo plazo.

A modo de conclusión, para seguir pensando

En las organizaciones empresariales, en las escuelas de negocio, en las cámaras de comercio, en definitiva, en el mundo de la empresa en general, se viene trabajando desde hace mucho tiempo bajo el paradigma del crecimiento: cuanto mayor sea la organización, mucho mejor. Este para-

digma se ha mostrado equivocado en infinidad de casos. «Escalar» el negocio se convierte en el objetivo prioritario, un objetivo que observamos que algunos académicos intentan trasladar a las empresas sociales. En los casos estudiados en las páginas precedentes hemos visto que el objetivo de crecimiento debe cambiarse por la idea de «tamaño óptimo». Las empresas aquí analizadas aspiran a llegar a tener un tamaño óptimo que les permita cumplir su misión y generar el impacto social que persiguen.

Cuando con diferentes participantes en programas de ESADE discutimos el caso de enseñanza que hemos elaborado de La Fageda,[30] enseguida se oyen voces a favor de escalar el negocio, de ampliar la fábrica y la producción, de vender yogures no sólo en Cataluña sino también en otras zonas geográficas de España. Cuando explicas a los participantes que el emprendedor creó la empresa para cumplir una determinada misión social, y que, por coherencia con ella, La Fageda ha encontrado un tamaño óptimo que no le interesa sobrepasar, muchos se muestran incrédulos, ya que esta percepción va en contra del paradigma que siempre han defendido. La Fageda nació para mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad psíquica y física de la comarca de la Garrotxa, y esto ya lo ha conseguido. ¿Para qué crecer? Para llegar a más personas, sería la respuesta inmediata, ¿verdad? Sin embargo, el negocio ha encontrado su «tamaño óptimo» para operar. No se puede cumplir la misión con mil personas trabajando para La Fageda. Existe la dimensión humana, cercana, de la misión. No se puede traicionar el proyecto, y ser incoherente, y empezar a comprar leche sin calidad para producir más yogures. El Parque Natural de la Garrotxa permite una producción determinada, y con ésta se consigue el impacto social perseguido.

Cristóbal Colón lo expresa de forma clara cuando habla del crecimiento de La Fageda:

> *Nosotros tenemos que crecer un poco más. Ahora bien, cuando lleguemos a ese punto de equilibrio, los de* marketing *me seguirán diciendo que tenemos que seguir creciendo, y no, nosotros debemos tener suficiente peso para permanecer en el mercado, pero no traspasarlo, porque si lo hacemos, cambiaremos el modelo de negocio. En otras palabras, nosotros nos presentamos al mercado como unos ganaderos que, con una excelente materia prima y con unos procesos artesanales, hacemos un producto diferente, y este modelo de negocio solamente se puede mantener con un volumen adecuado.*

30 *Vid*. colección casos de Harvard Business School: http://harvardbusiness.org/search/La%2520Fageda

Lógicamente, las personas que defienden escalar los negocios inclusivos lo hacen desde el corazón. Y detrás de la idea de escalar una empresa social existe simple y llanamente el deseo de sacar a más personas de la pobreza. Las experiencias empresariales que hemos estudiado en España tratan de mantener el equilibrio entre el retorno económico y ofrecer una empresa coherente con sus trabajadores y con el entorno en el que está ubicada. Manuel Almirall de Futur nos lo explica así:

> *Pasar de 12 a 80 personas nos ha provocado muchos desajustes, porque estábamos acostumbrados a una empresa más familiar y a un trato más próximo. Hemos tenido ciertas dudas ante la disyuntiva de crecer o no crecer; evidentemente, no podemos renunciar a seguir creando lugares de trabajo. Ahora bien, buscamos un crecimiento muy controla*do, muy sostenido.

La solución, o la propuesta, la dan los propios protagonistas: que repliquen otros en sus territorios lo que ellos hacen en el suyo. Colón lo explica:

> *Desde el punto de vista social, la idea es intentar que proyectos como los nuestros se puedan replicar.*

Y Almirall nos comenta:

> *Nosotros tenemos la suerte de que nuestro proyecto se está replicando de nuestra mano, y, por ejemplo, en Madrid existe una empresa que es un clon de Futur. Se trata de la Asociación Semilla, que ha organizado un catering denominado Madre Tierra*.

En otro caso, el de la empresa Moltacte, en cambio, la idea de hacer más grande al negocio venía intrínseca a la idea. Miquel Isanta dejó su anterior responsabilidad en la Fundació Molí de Puigverd, donde surgió la idea, para poder trasladarla a más lugares. En definitiva para escalarla con el apoyo de un equipo, y esta fue la idea que llevo a la creación de Moltacte.

Esta reflexión final sobre la disyuntiva de replicar o escalar nos lleva al principio de nuestro estudio, en el que reivindicábamos, en momentos difíciles para la economía española, el espacio de las empresas sociales, las cuales llevan años actuando en la frontera del mercado, tratando de hacer lo que ahora más que nunca necesita la economía española, la creación de puestos de trabajo. Debemos conseguir que estas empresas se desarrollen, que encuentren, sin tantas dificultades, su espacio en el mercado, y sobre todo que inspiren a otros a replicarlas en otros territorios.

A nosotros, las empresas que hemos estudiado nos han inspirado futuros. Porqué son empresas que están pensadas no desde el desarrollo de los productos o servicios que ofrecen, sino desde las personas que en ellas trabajan, desde el territorio que estas personas habitan, y desde las capacidades que tienen o pueden desarrollar. Es, seguramente, una forma más humana y más sostenible de desarrollar el mercado. Ojalá este libro sirva para crear un espacio de reflexión alrededor de lo que nos están mostrando estas empresas.

Bibliografía

Alsina, Eugenia. 2010. *Análisis en profundidad de dos casos de empresas de inserción en Cataluña.* Barcelona, ESADE (tesis doctoral).

Austin, James, and Michael Chu. 2006. *Business and low-income sectors.* REVISTA *Harvard Review of Latin America.*

Austin, James E. & SEKN. 2005. *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil.* New York: *Banco Internacional de Desarrollo.*

Austin, James E. & SEKN. 2004. *Social partnering in Latin America: Lessons drawn from collaborations of business and civil society organizations. Cambridge, Mass;* London: *Harvard University Press.*

Bloom, P., and J. Dees. 2008. C*ultivate your ecosystem. Stanford Social Innovation Review 6, (1) (Winter): 47.*

Bornstein, David. 2004. *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas. Oxford ;* New York: *Oxford University Press.*

Castells, Manuel. 2000. *La era de la información: Economía, sociedad y cultura.* Madrid: *Alianza.*

Dees, J. Gregory, Beth Battle Anderson, and Jane Wei-Skillern. 2004. *Scaling social impact. Stanford Social Innovation Review 1, (4) (Spring): 24.*

De Sebastián, Luis. 1999. *El rey desnudo.* Barcelona: Trotta.

Drucker, Peter F. 1988. *The discipline of innovation. Harv.Bus.Rev. 8, (80): 95-102.*

Drucker, Peter F. 1985. *Innovation and entrepreneurship.* New York, NY: *Harper & Row.*

Hartigan, Pamela, and John Elkington. 2009. *El poder de la locura.* Barcelona: *Deusto.*

Poggi, A. 2004. *Social Exclusion in Spain: measurement theory and application.* Barcelona: UAB (tesis doctoral).

Prahalad, C. K., and A. Hammond. 2002. *Serving the world's poor, profitably. Harvard Business Review 80, (9) (Sep): 48,57, 124.*

Prahalad, C.K. 2005. *The fortune at the Bottom of the Piramide.* Pensylvania: Wharton.

Reficco, Ezequiel, and Alfred Vernis. 2009. *Ecosistemas para la inclusión social. In Negocios inclusivos en iberoamérica.,* eds. Gabriel Berger, Patricia Marquez and Ezequiel Reficco (SEKN). Cambridge, MA: Harvard University.

Social Enterprise Knowledge Network. 2006. *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Cambridge, MA: David Rockefeller Center for Latin America Studies, Harvard University.*

Social Enterprise Knowledge Network. 2006. *Social enterprise, making a difference. REVISTA Harvard Review of Latin America (Special Issue for SEKN).*

Vernis, Alfred. 2008. *Empender socialmente para la inclusión social en las organizaciones de la sociedad civil. In El empleo en su contexto económico y social. 2008ª ed., 151-168.* Sevilla: *Coordinadora Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo.*

Vernis, Alfred; Iglesias, Maria; Sanz, Beatriz; Saz, Angel. 2004. *Los retos en la gestion de las organizaciones no lucrativas : Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector.* Barcelona: *Granica.*

Wei-skillen, j. Et al. 2007. *Entrepreneurship in the social sector.* LA: Sage

WEBS de las organizaciones analizadas

Aprodisca: www.aprodisca.org

Formació i Treball: www.formacioitreball.org

Fundación Futur: www.fundaciofutur.org

Fundació Santa Teresa del Vendrell: www. ventall.org

La Fageda: www.fageda.com

L'Olivera: www.olivera.org

Lonxanet Directo S.L. www.lonxanet.com

Moltacte: www.moltacte.com

Anexo.
Momentum: Programa de Desarrollo de Emprendimientos Sociales y Medioambientales de los Institutos de la Iniciativa Emprendedora y de Innovación Social de ESADE

Enfoque

En un contexto global de crisis económica y cuestionamiento del modelo económico, donde persisten grandes desequilibrios sociales y medioambientales, el programa Momentum de ESADE nace con la vocación de apoyar iniciativas innovadoras cuya misión principal sea la creación de valor social y medioambiental, e influenciar y generar conocimiento, para que la sociedad utilice su economía para implantar soluciones sostenibles y sistémicas que provean de igualdad de oportunidades a sus ciudadanos, mejoren las condiciones de vida de los sectores de población más desfavorecidos, y restablezcan el equilibrio medioambiental.

Así, el programa Momentum ofrece a organizaciones cuya propuesta de valor está sustentada en iniciativas de mercado que contribuyen a la resolución de retos sociales y medioambientales la posibilidad de participar en un programa de desarrollo que facilite la consolidación y desarrollo de su modelo. El programa Momentum ha establecido diez categorías distintas de retos sociales y medioambientales en los que focalizará la actividad de apoyo.

Al mismo tiempo, Momentum pretende contribuir al desarrollo del emprendimiento social y medioambiental en España mediante la generación de conocimiento, la colaboración, el intercambio de experiencias y la creación conjunta de valor, para lo cual invita a participar activamente en el programa de desarrollo, formando equipos de trabajo con las organizaciones seleccionadas, a estudiantes de ESADE y a directivos de empresas con fuerte compromiso social y medioambiental.

La consecución de esta doble misión se apoya también en un ecosistema de colaboradores del programa formado por expertos con dilatada experiencia en emprendimiento y el sector social, entidades públicas y privadas que promueven el emprendimiento y la innovación en España, centros educativos, formadores, medios de comunicación, entidades financieras, inversores y colaboradores técnicos (aspectos legales, tecnológicos, etc.)

Se trata pues de un programa de desarrollo en el que los emprendimientos sociales y medioambientales tendrán acceso a formación, asesoramiento, orientación, involucración en la ejecución, capital y promoción, favoreciendo así su consolidación y desarrollo. Y el resto de participantes, colaboradores, y la sociedad en general, también se beneficiarán ampliamente de la experiencia.

Cada edición del programa tendrá una duración de un año; en cada edición se seleccionarán diez organizaciones que serán beneficiarias del mismo.

Serán beneficiarias del programa aquellas organizaciones que en el proceso de selección puedan demostrar la viabilidad de su modelo y que, en última instancia, a juicio del comité de selección, sean las que más impacto generen y las que cuenten con mayor potencial de crecimiento y “escalabilidad”.

El capital inicial necesario para financiar el lanzamiento, la gestión y administración del programa durante las tres primeras ediciones será aportado por un grupo de empresas e instituciones privadas que creen que las organizaciones comprometidas plenamente con la sociedad y el medioambiente tienen un papel crucial en el progreso de la sociedad y en la consecución de un equilibrio medioambiental. Estas instituciones serán los Socios Momentum.

Los costes asociados a la producción del programa curricular de cada una de las ediciones serán sufragados por empresas privadas. En cada edición se buscarán empresas privadas que deseen patrocinar la participación en el programa de un emprendimiento social y/o medioambiental. Estas empresas serán los Patrocinadores Momentum.

Más adelante, el programa intentará sumar apoyos financieros de las aportaciones que voluntariamente deseen hacer los emprendimientos que ya hayan sido beneficiarios del programa (Emprendimientos Momentum), así como de las aportaciones individuales de amigos del programa (Amigos Momentum).

Misión

Producir y desarrollar un programa y un ecosistema de apoyo para que los emprendimientos sociales y medioambientales españoles más prometedores puedan consolidarse y desarrollarse, así como contribuir al desarrollo del emprendimiento social y medioambiental en España.

Visión

Contribuir a que la sociedad utilice su economía para implantar soluciones sostenibles y sistémicas que provean de igualdad de oportunidades a sus ciudadanos, mejoren las condiciones de vida de los sectores de población más desfavorecidos, y restablezcan el equilibrio medioambiental.

Este programa pretende ser un referente en toda Europa en la capacitación para la consolidación y desarrollo de organizaciones alineadas con esta visión.

Objetivos

- Identificar y hacer aflorar emprendimientos sociales y medioambientales en España.
- Apoyar la consolidación y desarrollo de emprendimientos con soluciones efectivas y escalables para retos sociales y medioambientales existentes en España.
- Crear un ecosistema y red de apoyo para los emprendimientos sociales y medioambientales españoles.
- Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimiento entre emprendedores, estudiantes y directivos para la creación conjunta de valor social y medioambiental.
- Generar conocimiento relativo a emprendimiento social y medioambiental.
- Inspirar a la sociedad española a través de la difusión de casos de éxito y buenas prácticas de emprendimiento social y medioambiental.

- Propiciar la replicación del programa *Momentum* en otros países y regiones del mundo una vez quede demostrada su efectividad.
- Fomentar y participar en la creación de un mercado regulado para financiar emprendimientos sociales y medioambientales.

Emprendimientos sociales y medioambientales

Perfil

Un emprendimiento social y medioambiental es una entidad nacida de la iniciativa privada cuya misión es la creación de valor social y/o medioambiental.

Los emprendimientos sociales representan nuevos modelos de organizaciones que nacen con la vocación de contribuir a la solución de retos sociales y medioambientales planteando iniciativas de mercado sostenibles.

El programa *Momentum* está dirigido a aquellas organizaciones que cumplan con la mayoría de los siguientes requisitos:

Creación de Valor

- *Social*: Emprendimientos que propician una mayor igualdad de oportunidades para el conjunto de la población mediante la capacitación, mejora en los medios de subsistencia, y una mayor prosperidad de sectores de población desfavorecidos.
- *Medioambiental*: Emprendimientos que se ocupan de las situaciones y condiciones adversas que comprometen la salud de las generaciones presentes y futuras, la capacidad de vivir de forma sostenible y proteger los ecosistemas del mundo.

Propuesta de valor innovadora

- Nuevos productos o servicios.
- Productos o servicios existentes para nuevos grupos de población.
- Nuevos procesos de distribución y/o producción.
- Nuevos modelos de gestión o gobierno.
- Nuevos modelos de inclusión.

Experiencia y Viabilidad

- Modelo comprobado o *prueba de concepto* con resultados medibles.
- El modelo genera o puede generar los ingresos suficientes para cubrir tanto las operaciones existentes como el crecimiento futuro.

- Los productos, servicios o procesos principales contribuyen directamente a la resolución de retos sociales o medioambientales

Escalabilidad

- Expansión potencial a nuevos mercados.
- Posibilidad de réplica de metodologías y procesos.
- Capacidad de influenciar e inspirar a otras personas y organizaciones.

Líderes del proyecto

- Visión y capacidad de ejecución.
- Liderazgo.
- Integridad.
- Compromiso y entrega.
- Creatividad y capacidad de adaptación.
- Cooperación y trabajo en equipo.
- Deseo de escalar y replicar el modelo.

Territorialidad

- Empresas cuya sede social se encuentre en territorio español.

La participación en el programa supone un alto nivel del compromiso. Por lo tanto se requiere que la organización quiera y necesite el apoyo del programa Momentum*.*

El programa selecciona únicamente a diez organizaciones cada edición, y llevará a cabo una exhaustiva due dilligence *de las organizaciones que sean seleccionadas.*

Sólo podrán participar en el programa Momentum *organizaciones o entidades que funcionen de manera independiente, y quedarán descartados proyectos y actividades dentro de una organización o entidad, así como* holdings *u "organizaciones paraguas".*

Categorías

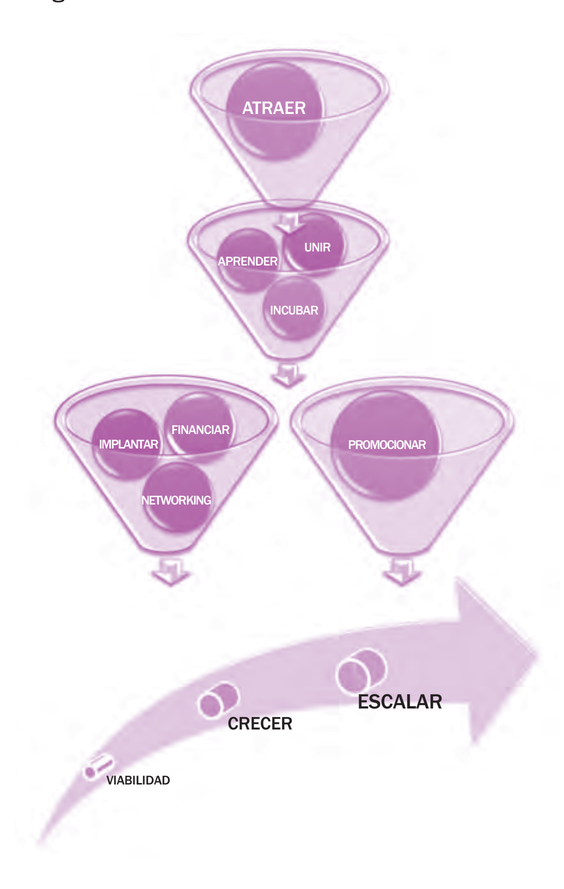
las organizaciones beneficiarias del programa *Momentum* han de plantear iniciativas de mercado innovadoras y sostenibles que contribuyan a la resolución de retos sociales y medioambientales enmarcados dentro de alguna de las siguientes categorías:

- Vivienda y urbanismo.
- Alimentación y consumo.

- Transporte y movilidad.
- Energía y medioambiente.
- Educación y acceso al conocimiento.
- Salud y bienesta.r
- Inclusión social y lucha contra la pobreza.
- Participación ciudadana y movimientos ciudadanos.
- Comunicación y redes sociales.
- Transparencia de mercados y desintermediación de las cadenas de suministro.

El modelo momentum de desarrollo

Para la consecución de los objetivos que se pretenden alcanzar con el programa *Momentum* se ha diseñado un modelo de desarrollo de emprendimientos sociales y medioambientales que se asienta sobre los pilares siguientes:



Instituto de Innovación Social

La misión del Instituto de Innovación Social de ESADE es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.



Av. Torreblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès (Barcelona)
T. (+34) 93 280 61 62
innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu

Con la colaboración de:

Diputació Barcelona | Àrea de Desenvolupament Econòmic

CatalunyaCaixa CX
Caixa Catalunya Tarragona Manresa

ISBN: 978-84-88971-41-8
9 788488 971418